

Harvard Business Review

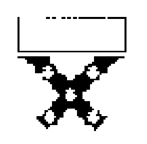
《哈佛商业评论》精粹译丛

价值链管理

卡利斯·Y·鲍德温
金·B·克拉克 等 著

中国人民大学出版社

哈佛商学院出版社



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》精粹译丛

价值链管理

卡利斯·Y·鲍德温
金·B·克拉克 等著
北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社

图书在版编目（CIP）数据

价值链管理/卡利斯·Y·鲍德温（Carliss Y.Baldwin），金·B·克拉克（Kim B.Clark）等著；北京新华信商业风险管理有限责任公司译校
北京：中国人民大学出版社，2001
（《哈佛商业评论》精粹译丛）
书名原文：Harvard Business Review on Managing the Value Chain

ISBN 7-300-03679-1/F·1102
Ⅰ.价…
Ⅱ.①鲍…②克…③北…
Ⅲ.企业管理
Ⅳ.F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2001）第82135号

《哈佛商业评论》精粹译丛
价值链管理
卡利斯·Y·鲍德温　金·B·克拉克等　著
北京新华信商业风险管理有限责任公司　译校

出版发行：中国人民大学出版社
（北京中关村大街31号　邮编100080）
邮购部：62515351　门市部：62514148
总编室：62511242　出版部：62511239
E-mail：rendafx@public 3.bta.net.cn
经　　销：新华书店
印　　刷：北京市丰台丰华印刷厂

开本：850×1168毫米1/32　印张：8.125　插页2
2001年4月第1版　2001年4月第1次印刷
字数：160 000

总定价（5册）：100.00元　本册定价：22.00元
（图书出现印装问题，本社负责调换）

策划人语

一年前，当我们倾注心血向中国读者首次推出《哈佛商业评论》精粹译丛第一辑和第二辑的时候，就预见到这套丛书会受到读者的欢迎，但丛书出版后读者们的反应之热烈，仍然出乎我们的预料。许多读者，特别是企业的管理者、高校的教师和MBA们，对我们的工作给予了很高的评价。作为出版人，能用自己的产品为读者带来思想上的启迪和工作上的帮助，这是我们最感欣慰的事情；同时，我们也深知，要持之以恒地将好书奉献给读者，仍有很长的路要走。在《哈佛商业评论》精粹译丛第三辑、第四辑和第五辑即将出版之际，我们有理由相信，这套充满管理智慧的原创性丛书，将成为更多读者的良师益友。

创刊于1922年的《哈佛商业评论》(Harvard Business Review，HBR)，是哈佛商学院的标志性杂志，近80年来，HBR始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR被读者们普遍认

为是国际管理领域中"最权威、最有思想性、最有价值和最为独特"的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。

《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的"流程重组"、"核心竞争力"、"竞争战略的五种力量"、"技术爆炸"和"平衡计分法"等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了"信息高速公路"的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。从本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管

理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入，更高的学历，也更年轻。他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了90年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。我们引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

为了保证本丛书的翻译质量，我们与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版作出了尽责的努力。但是，由于各位译者受专业范围和自身水平所限，译作中难免存在不妥和需要商榷之处。我们真诚地希望读者们来信或 E-mail 批评指正，以便在重印时加以更正，使这套丛书的翻译质量得到进一步的提高。

需要向读者们说明的是，在我们与哈佛商学院同步出版的两年中，本丛书英文版共计出版了22种。最近，

从哈佛商学院出版社传来消息，本丛书今后不再以每年10种的进度出版，而将不定期地推出新的专辑。为此，我们将密切关注哈佛商学院的出版动向，及时将新书引进和翻译出版，以满足广大中国读者的学习需要。

本书是中国人民大学出版社与北京新华信商业风险管理有限责任公司（以下简称新华信公司）精诚合作的产物，新华信公司董事长赵民先生现为哈佛商学院EMBA，并兼任北京大学光华管理学院客座研究员。在他的热情支持和精心组织下，新华信公司组成了一支较高水平的译者队伍，发挥了管理咨询方面的团队协作优势，保证了较好的翻译质量。

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

中国人民大学出版社　闻　洁

2001年2月

译者前言

在今天迅速变化的竞争环境里，制造商与它的供应商、经销商、零售商和顾客的关系越来越密切。作为制造商，必须把产品原料的采购、产品的生产、销售和售后服务的整个过程，看做一条价值链，并对整条价值链实施有效的管理。只有这样，才能使产品的成本降到最低，使产品的销售渠道畅通，并实现企业的良性循环。

价值链管理的概念源于这样一种观点，即企业应该从总成本的角度考察其经营效果，而不是片面地追求诸如采购、生产和分销等功能的优化。价值链管理的目的是：通过对价值链各个环节加以协调，实现最佳业务绩效，从而增强整个公司业务的表现。高效的价值链设计、价值链成员之间的信息共享、库存的可见性和生产的良好协调，会使库存水平降低、物流作业更为有效，并能改善订单实现率及其他一些关键的业务功能。当价值链的各个环节只是单独地完善自己，而不是把其目标和活动与其他部门整合在一起的时候，整个链条就会出现不尽人意的表现。总之，价值链管理是“一种基于协作的策略，它把跨企业的业务运作连接在一起，以期实

现市场机会的一个共同愿景”。可见，价值链各个环节之间必须进行协作，才能够实现价值链的最大优化。

21 世纪，所有的企业都将面临更严峻的挑战。它们必须在提高服务水平的同时降低成本；必须在提高市场反应速度的同时给客户以更多的选择。总之，客户拥有了越来越大的权力。价值链始于客户，终于客户。对客户实际需求的绝对重视，是价值链发展的原则和目标。长期以来，我国的企业没有对价值链进行过整体的把握，需要借鉴和参考国外企业的经验和教训。本书的作者都是国外价值链管理研究领域中的著名学者，或是正在实施价值链管理法的企业高级领导人，他们的研究和实践成果，将会对价值链管理法在我国企业中的应用有切实的帮助。

下面是本书的重要观点。

供应链的管理及其重要性。现在，供应链管理正被提上一些行业的企业 CEO 的战略议程，推动这一变化的是全球竞争格局的重组。当公司集中于核心业务而其余部分则需外购或外包时，其成功更加依赖于对公司以外的价值链所发生情况的控制程度。在 20 世纪 80 年代，企业的中心工作是处理好与供应商的合作关系以降低成本和提高质量，而在今天快速变化的市场上，企业的中心工作已转变为创新、灵活性和速度。本书给出了一个香港风格的利丰公司供应链管理的案例，通过对利丰公司实施的供应链管理及其创新，对良好的供应链如何降低生产成本、缩短产品交付周期等作了深刻的说明。

如何选择适合于产品的供应链也极其重要。如果公

司缺乏一种框架来选择适合于它们特定情况的思想和技术，那么，新思想和新技术并不能使公司供应链的绩效得到提高。管理者要设计出能最佳地满足需求的供应链，必须理解产品需求的性质，然后才能根据产品需求的性质选择与之相匹配的供应链。

要对企业整条价值链实施有效的管理，价值链的各个角色就需要建立相互间的信任。威胁和恐吓不是处理相互关系的好方法。在迅速变化的环境中，成功属于那些学会了如何建立信任的公司。在本书的第4篇文章中，作者以宝洁公司和沃尔玛连锁店为例，说明了建立相互间的信任关系对各方都是有利的，并就如何建立相互信任提出了有效的建议。

高质量的、能够为顾客提供优质服务的分销系统是本书讨论的一个重要主题。本书第6篇文章介绍了卡特彼勒有限公司的经历，将有助于读者从不同角度看待分销系统的建立及其对企业经营的重要影响。与经销商患难与共；给供应商提供特别支持；保持和经销商之间的感情联系是卡特彼勒公司建立一个强有力的经销商网络的关键。今后，如果一个公司想要在全球性经济中获胜，那么，它就需要高质量的、能够为客户提供优质服务的分销系统。

从战略的角度看待价值链是本书的一个重要议题。在今天迅速变化的竞争环境里，企业关键的战略任务是在一群代理人（供应商、合作伙伴、客户）中，重新安排角色及他们之间的关系，以动员新的联合体去战略性地创造价值。新的价值理念消除了产品和服务的区别，

把它们统一到以活动为基础的“产出”中去，客户从中可以为自己创造价值。本书的第7篇文章介绍了三个案例：宜家公司、丹麦的药店及其国内联盟、法国的公共服务特许经销商。这些案例将有助于读者从不同的角度看待这一战略规则。

价值链管理是当前国际企业管理的重要方向，也是国内企业富有潜力的应用领域。在我国，企业拼命争技改、抢项目、扩建厂房、更新设备，导致制造能力大量过剩，而销售和供应能力则很弱。价值链管理是我国大部分企业管理中最薄弱的环节，市场的无情竞争将使越来越多的企业家认识到这一点。如果价值链问题解决得好，甚至可以改善一个行业的竞争能力。因此，本书适用于各类企业不同层次的管理者，同时也适用于MBA和对该领域感兴趣的专家学者。

本书由卢远瞩翻译，汪洱、崔麒为全书的校订做了大量工作。由于译者水平有限，书中如有不足之处，敬请读者指正。电子邮件：Wanger @ sino.trust.com.cn.

感谢中国人民大学出版社的麻众志先生以及本书的责任编辑康旭芳女士和于波女士，他们为本书的出版做了大量工作。

北京新华信商业风险管理有限责任公司

董事长　赵　民

2000年11月

目　录

目　录

1. 模块化时代的管理[①]

卡利斯·Y·鲍德温　金·B·克拉克

作者简介

卡利斯·Y·鲍德温（Carliss Y. Baldwin）现在是哈佛商学院商业管理威廉·L·怀特(William L .White)基金教授，她曾在麻省理工学院斯隆管理学院任助理教授。她现在和金·B·克拉克（Kim B.Clark）进行一项有关设计过程及其对计算机行业影响的研究，这项研究已历时数年。她早期的研究包括对美国大公司资金预算体系的调查研究和对剥离公司财产的最佳出售方式的研究。除从事研究和教学外，鲍德温教授还担任乡村卷帘有限责任公司(Country Curtains Inc.）的董事长，曾任波士顿银行联合家庭贷款部经理以及美国经济顾问

① 原文发表于《哈佛商业评论》1997年9/10月号。重印号97502.

议会经济政策顾问团的成员。她还出版过几本著作，包括最近和金·B·克拉克合著的《设计规则：模块化的影响力》。

金·B·克拉克（Kim B.Clark）是哈佛商学院的教务长和乔治·F·贝克（George F.Baker）基金行政学教授。他最近和卡利斯·Y·鲍德温合著了《设计规则：模块化的影响力》一书，该书集中讨论设计的模块化、行业演变中技术和竞争的整合，尤其是在计算机行业。他早期的研究领域包括技术、生产率、产品开发和经营战略。他在《哈佛商业评论》、《加利福尼亚管理评论》、《管理科学》和《行政科学季刊》等杂志上发表了许多论文，并且单独或与他人合著了7本著作。

内容提要

在计算机行业里，模块化是一个通用的原则，不同的公司能够独立地设计和生产诸如磁盘驱动器、操作软件等部件，这些模块可以组装成一台复杂的、平稳运行的产品，因为模块的制造者们遵循的是一套给定的设计规则。

在制造业中的很多公司里，模块化已经很普遍了。但是，其中的一些公司现在已经开始把模块化这一方法扩展到产品和服务的设计上了。如同它极大地提高了计算机行业的创新速度一样，设计的模块化应该能够极大地提高许多行业的创新速度。

作者断言，随着商业像汽车制造业和金融服务业一样多样化，并且向着模块设计方向发展，竞争趋势将发生巨大的改变。产品的装配商将不再能控制最终的产品，关键模块的供应商将变得举足轻重，甚至有权制定模块的设计规则。公司的竞争将表现在两个方面：制定占优势地位的设计规则（如微软公司），或者生产优质的模块（如磁盘驱动器制造商昆腾公司）。

在一个模块化行业里，领导者的控制能力较弱。因此，他们不得不用心观察竞争环境，寻求和其他模块制造商联合的机会。他们还需要了解更多的东西，公司一级的工程细节在过去看似并不重要，但在现在的战略决策中却起着很大的作用。他们还需要成为了解公司内部情况的管理者，因为他们需要协调各个开发部门的努力以使他们集中精力追求公司的模块战略。

在19世纪，铁路从根本上改变了商业竞争，通过提供快捷廉价的运输，迫使原来地域性的公司和相隔很远的竞争对手互相竞争。铁路公司也设计了管理制度来解决自身的复杂性和固定成本高的问题，这深刻地影响了世纪之交（指19世纪末20世纪初——译者注）的第二次工业化浪潮。

今天，计算机行业正处于一种类似的领导地位。计算机公司不仅通过引入快捷、廉价的信息处理方法拓宽了市场的范围，而且还走出了一条通向建立最有效地利用信息处理能力的产业结构道路。这一产业结构具有非凡的先进性，其核心是模块化，即由小的子系统组建复杂的产品或工序，而这些子系统能够独立设计，并且当它们作为一个整体时能有效运转。通过广泛地应用模块设计，计算机行业的创新速度显著提高。确实，今天计算机行业的管理者面临的是变化速度的不断加快，而不是更快的处理、通信联络或其他技术的挑战，这就是模块化带来的结果。而建立在模块化基础上的战略是应对变化的最好办法。

越来越多的行业正准备把模块化扩展到产品的设计阶段

长期以来，许多行业的生产过程都存在着不同程度的模块化。但是现在，越来越多的行业正准备把模块化扩展到产品的设计阶段。尽管它们很难像计算机行业那样广泛地采用模块化，但是，许多行业的管理者准备从计算机行业相关部分的经验中，学习一些关于采用模块化这一新技术的知识。

解决日益增加的复杂性

关于计算机技术令人敬畏的力量，新闻界和商业界已经有过很多评论了。计算机的存储能力和处理速度迅速增加，成本却保持不变甚至下降。这些进展依赖于产品的日趋复杂。当代计算机是令人目眩的大量元件的集合。这些元件集合就像音乐会上的乐团，能密切合作。

模块化使得公司能够控制日益增长的复杂技术，通过把产品分解成子系统，即模块，设计师、生产者和使用者都获得了很大的灵活性。不同的公司可以分别负责不同的模块，并且，它们确信，通过它们的共同努力可以生产出可靠的产品。

IBM 公司于 1964 年推出的 System/360 是第一台模块化的计算机，它可以作为一个实例来说明模块化这一技术。IBM 公司和其他计算机主机制造商以前所设计的模型都是独特的，各有各的操作系统、处理器、外部设备和应用软件。尽管仍然保留着老系统的软件和硬件，但当制造商每次引入新计算机系统以利用改进的技术时，都不得不为系统开发出特定的软件和硬件。当终端用户转向新机器时，他们不得不重写现有程序，否则就要冒很大的风险，如软件转换错误或关键数据丢失。结果，许多顾客不愿意租借或购买新设备。

System/360 的开发者解决了上面的问题，他们构思出一个计算机系列，包括适用于不同用途和不同尺寸的计算机，这些计算机使用相同的指令集并且能够共享

外部设备。为了实现这种兼容性，他们采用了模块化设计的原理，即 System/360 设计师把处理器和外部设备的设计分成标准的和非标准的两部分，IBM 公司设立了一个中央处理控制办公室，负责制定和执行标准的综合设计规则。这些规则决定了计算机的不同模块如何能一起运行。几十个分散在世界各地的设计小组都必须绝对遵守这些规则。但是，每个小组对模块非标准件部分的设计有完全的控制，这些部分对其他模块没有影响（参见后文“模块化指南”）。

当 IBM 公司采用模块化技术并使新系统和现有软件兼容（通过加入“竞争者”的模块）后，公司和客户都取得了商业和金融业上的巨大成功。IBM 公司的许多主机竞争者被迫放弃市场或转而寻找合适的位置，集中服务于有高度专业化需要的客户。但是，模块也削弱了 IBM 公司的长期优势，因为，新的公司可以生产自己所谓的兼容插件，如打印机、终端、存储器、软件，甚至是中央处理器单元本身，这些部件可以通过电源插头和 IBM 公司的机器兼容。一些新兴公司依照 IBM 公司的设计规则在某一特定领域进行专业化生产，它们生产的模块常常比 IBM 公司内部生产的模块更好。最终，围绕这些模块，形成了一个充满活力的、具有强劲创新能力的产业，开发出了各种各样全新的计算机系统，抢占了 IBM 公司的大部分市场份额。

不同的公司（包括 IBM 公司的不同部门）独立生产模块这一事实极大地提高了创新的速度。通过集中于单个模块，每个部门或公司能够深入地研究它的产品。

为了集中生产单一模块，许多公司进行了大量相似的实验。在遵循设计规则以确保模块能够装配在一起的前提下，模块设计师可以在很大范围内自由地试验新的技术。计算机这个行业，存在着很高的技术不确定性，并且最佳方案总在不断地发展完善。设计师开发和测试各种试验模块的次数越多、灵活性越大，行业就越能更快地发展。

这种对产品设计进行试验的自由度，使模块供应商不同于普通的转包商。举例来说，一个磁盘驱动器的设计小组不得不遵循个人计算机的全面要求，如数据传输协议、硬件尺寸和形状的规范、接口标准等，以确保模块在系统内作为一个整体能有效工作。否则的话，小组成员可以用他们自己认为最有效的方式来设计磁盘驱动器。他们的决定不需要向其他模块设计师传达，甚至也不需要向系统的整体设计师以及可见部分设计规则的制定者传达。同理，竞争者的磁盘驱动器设计师只要遵循同样的可见部分设计规则，就能够实验完全不同的工程技术，以便得到各自模块的版本。[1]

计算机行业以外的模块化

作为生产的一个原则，模块化具有很长的历史。制造商采用这一原则已有一个世纪，甚至更久了，因为，把制造过程分为模块或单元总会使复杂产品的生产更容

易进行。例如，小汽车的生产厂商总是在不同的地点生产汽车的部件，最后进行装配。由于小汽车的每个部件都有精确完整的设计，因而可以这么做。在这里，一个部件的工程设计（它的尺寸和承受能力）相当于制造系统中的标准化部分，这样使得复杂的过程可以分解到许多下属的工厂，甚至外包给其他的供应商。这些供应商可以对生产过程或细节安排进行试验。但是，与计算机行业不同，历史上，供应商在部件设计上的投入一直很少，甚至根本没有。

模块化不仅在产品的实际设计上比较少见，在产品的使用上也是如此。使用的模块化允许消费者混合和拼装元件以得到适合自己口味和需要的最终产品。例如，消费者要得到一个床铺，他会从不同的制造商，甚至零售商那儿买来床、床垫、枕头、被单、被褥等。因为不同的制造商是根据标准尺寸来生产的，这些东西可以组合在一起。使用的模块化能够鼓励设计的创新：制造商能够独立地对新产品或构思（如铺在地上的床垫或不同质地的混合产品）进行试验，只要它们的模块与标准尺寸一致，就能够找到乐于接受它们的消费者。

既然模块化能带来这么多好处，那么，为什么不将所有的产品（和生产过程）都模块化呢？原因是，模块化系统的设计比非模块化系统的设计要难得多。模块化系统的设计师必须对整个产品或生产过程的内部运作有相当多的了解，才能开发出标准的设计规则，使模块作为一个整体有效运行。他们一定要预先对那些规则作具体说明。在模块这一层次上尽管看似独立运行得很好，

但是，只有在模块装配起来，作为一个整体运行不佳时，模块的不完全或不完备的问题才会显示出来。

IBM公司发现了System/360存在的问题，即开发花费的资源比预期的花费要多得多。事实上，如果开发人员最初意识到了保证模块一体化的困难，他们也许根本不会追求模块化这一技术。但他们也低估了System/360的市场价值，顾客是非常需要这种技术的，他们甚至愿意支付高昂的价格，而这足以抵消IBM公司增加的成本。

现在，我们已经进入了模块化高速发展的时期。材料科学和其他领域的重大进展，使我们很容易获得与具体设计规则相关的产品的更多知识。例如，现在，工程师们对于金属在压力下的反应情况已相当了解，这足以确保模块在形体设计上的一致性，从而使他们对小汽车以及其他大型装置的金属制品的形成过程也相当了解。当然，计算技术方面的进展已经极大地降低了知识的获取、处理和储存的成本，同样，也减少了不同模块的设计成本和测试成本。金融市场和创业风险投资方面的发展也帮助了小公司发现资源，结成联盟，进行新产品或模块的实验和营销。在某些行业，如电信和电力等，行业限制的减少使公司可以自由地按不同的模块来共享市场。

在汽车制造业，大的装配商正在渐渐舍弃其在20世纪所主要依赖的紧密围绕中心的设计系统。在降低成本、加快创新步伐和提高质量的重压之下，汽车设计师和工程师正在寻求分散复杂的电力机械系统的设计方法。

第一步是重新定义生产过程单元。例如，当梅塞德斯－奔驰公司（Mercedes-Benz）的管理者计划在亚拉巴马开办新的赛车装配工厂时，他们意识到，汽车的复杂性要求这个工厂根据一项复杂的计划控制数以百计的供应商网络，并且保持相当的存货为将来的发展做缓冲。他们没有试图直接管理整个供应系统，取而代之的是，他们把这个供应系统分解成一套大的生产模块。例如，司机的驾驶室（包括安全气囊、加热系统和空调系统、仪表盘、操纵系统、电路），这个独立模块是在附近的一个隶属于通用汽车公司（General Motors Corporation）德尔菲汽车系统分公司（Delphi）的工厂生产的。根据某些详细的说明书和计划的要求，德尔菲汽车系统分公司对驾驶室的生产负全部责任，因此，它能够形成关于这一模块的几十家自己的供应商的网络。梅塞德斯的详细说明书和计划信息成为了标准化规则，模块供应商可以用它来协调和控制供应商部分的网络，并生产最终产品所需的模块。

梅塞德斯公司新赛车的驾驶室由隶属于通用汽车公司的一个工厂生产

大众公司（Volkswagen）在巴西的热森德开办新的卡车工厂中，进一步发展了这种方法。公司只提供生产所有模块和装配卡车的工厂，但是，各个供应商们要自己去获得原料、雇用工人以建造各自的模块。从生产装配的意义来说，大众公司并不是“制造”汽车，但它确实建立了生产过程的结构和各单元之间的连接，它设立

厂每个供应商必须达到的质量标准，它还在各个阶段对模块和卡车整车进行测试。

到目前为止，这种供应商责任的转移与许多行业经历的供应链管理的改变并没有大的区别。通过把制造过程授权给许多独立的供应商使他们逐步增加价值，使装配商运作灵活并且降低了成本。因此，梅塞德斯和其他汽车厂商希望有实力的模块厂商承担大部分设计责任，这正是模块化最为成功的地方。当模块化成为一种固定的商业方式时，模块供应商之间的竞争变得激烈了。装配商寻找最优质的模块或者成本最低的模块，这激励着那些日益成熟的供应商们彼此展开创新竞赛，这与计算机行业中的情况很相似。而计算机辅助设计则推动了实验的新发展。

有些汽车的供应商正朝着这一方向发展，他们围绕某一特定模块巩固自己的行业。利尔坐套集团（Lear Seating Corporation），马格纳国际公司（Magna International）和约翰逊控制系统公司（Johnson Controls）已经收购了相关的供应商，它们都试图成为整个汽车制造行业的全球霸主。最大的汽车制造商间接地鼓励供应商参与模块的设计工作。确实，通用公司近来让马格纳国际公司负责新一代凯迪拉克轿车的产品模块设计工作。

除了产品之外，许多服务行业也正在进行模块化管理。最值得一提的是金融服务业。在金融服务业内，这一进程发展得很快。没有什么比股票和证券更容易模块化的了。金融服务业完全是无形的，没有坚固的外形，没有复杂的形状，没有钉子或电线，也没有复杂的计算

机代码。由于金融学复杂多变、发展迅速，这些服务相对而言容易定义、分析和分离。制定金融事务的规则起源于有着上百年历史的簿记，这种传统方式已经与现代法规、行业标准以及证券交易的惯例结合在一起了。

这种模块化的结果是金融服务的提供者不必对金融服务所传送的各方面承担责任。证券组合的经营责任，如选择资产、处理交易、维护记录、转移所有权、汇报和发表声明等，都能很容易地分离，并能由供应商各自实施。一些重要的机构选择在某一领域提供专门服务，如波士顿国民街道银行（Boston's State Street Bank）提供托管服务。

其他的一些机构在对产品进行模块化的同时，仍然坚持拥有和控制模块，这如同 IBM 公司控制着 System/360 一样。例如，一家大型的、面向普通大众的货币管理服务商忠诚公司（Fidelity），在传统上，其大部分业务是着眼于内部管理的。但是，在降低成本的压力下，最近，它放弃了这种方式，宣布银行家信托公司（Bankers Trust Company）将代表它管理 11 亿美元的股票指数基金。指数基金是一种绩效容易衡量的低利行业。在这种新的安排之下，银行家信托公司的指数基金管理服务成为忠诚公司提供的组合投资产品的隐形模块，正像大众公司的供应商成为热森德工厂系统的隐形模块一样。

金融工具的模块化带来的另一个结果是它极大地推动了创新。例如，通过计算机并利用先进的科学方法加以分析，设计师能够把证券分割成更小的单元，这些更

小的单元可以被重新构造为衍生金融产品。这样的创新使得全球金融市场运行更加通畅，资本可以在各国之间通过不同的金融业务顺利地流动。

在模块化环境中竞争

模块化不只是加速了改变的步伐或增加了竞争的压力，它还改变了公司之间的关系。在残酷的创新竞争中，模块设计师快速地进行着形形色色的联合投资、技术联盟、转订契约、雇用契约和金融安排。在这样的市场中，收益和利润比传统行业中要分散得多。甚至像英特尔（Intel）和微软这样的公司，尽管由于它们控制了标准部件的关键部分从而对市场有很大的影响力，但在整个计算机行业中，它们所占的份额仍比典型的行业领导者要少。

从英特尔和微软的绩效，可以看出公司应该控制可见的规则这一说法是极具诱惑力的

身处于一个经常创新的行业，作为数以百计的模块化公司群体中的一分子与一个稳定行业中的领头羊是不同的。没有一种战略或行动方案总是行之有效的。如同下棋一样，能否走出好棋取决于布局、己方的实力及对手的情况如何。不过，一个模块市场的两重结构要求管理者在两种主要的战略中

细心选择。公司可以作为整体设计者参与竞争，制定标准，或为模块化的产品设计规则；公司也可以作为遵循体系结构、接口标准及其他模块测试协议的模块设计师参与竞争。两种战略都要求公司深层次地理解产品并且能够预期模块如何发展，但是，它们在许多方面是不同的。

对一个整体设计者来说，优势来自于吸引模块设计者遵循其设计的规则，这需要说服他们相信该种设计将在市场上取得成功。对一个模块制造者来说，优势来自于掌握设计的标准和对将模块投入市场的良好控制。当机会出现时，模块制造者必须迅速行动以满足市场需要，然后向其他领域转移，或者当市场饱和时能改进产品使之上一个新台阶。

根据英特尔公司和微软公司的例子，下面的这一说法是很有诱惑力的，即公司应该通过开发专有的体系结构控制标准设计规则，而把非标准模块的一般细节问题留给其他公司。标准制定者对本行业很有影响力并且利润很大。但是，挑战者能够依赖模块化生产使自己的生产能力达到一定规模，从而可与其他的生产者竞争；同时，围绕标准制定者做一些末端整合的工作。

下面是20世纪80年代工作站市场发生的情况。阿波罗计算机公司（Apollo Computer）和太阳微系统公司（Sun Microsystems）这两只领头羊都严重依赖于其他公司，这些公司控制着构成这两家公司工作站的大部分模块的设计和生产。但是，阿波罗公司的创立者们更强调产品的高性能，他们设计了一种特殊的构造，这种构造

基于他们自己拥有的操作系统和网络管理系统。尽管像微处理器等模块是标准化的，但多数硬件都由公司自己设计。这种设计的每个部分都是高度独立的，阿波罗公司的设计师们相信，为了达到最终产品的高性能，这种高度独立的设计是必要的。

与此相对应的是，太阳微系统公司的创立者们强调的是低成本和快速投入市场。他们依赖于一种简化的、标准的构造，这种构造可以直接使用标准的硬件和软件，包括广泛使用的 UNIX 操作系统。由于它的模块制造者无需设计特别的模块以适应它的系统，太阳微系统公司节省了大量的设计投资，并且能在保持低成本的同时，迅速将产品投放到市场。为弥补由于使用普通模块导致的损失，太阳微系统公司开发出了两种专有的、非标准硬件模块，它可以有效地把微处理器和工作站的内存连接起来。

就性能而言，阿波罗公司的工作站要稍好一些，但是，太阳微系统公司则有成本优势。太阳微系统公司依赖于其他模块制造商，这在某些方面是有好处的。许多终端用户在其他网络或应用中使用 UNIX 操作系统，因而，他们偏好使用 UNIX 操作系统的工作站而不是使用有特殊操作系统的工作站。利用资本生产率方面的优势，太阳微系统公司决定采取更大胆的战略以快速发展和改进产品。

不久以后，阿波罗公司发现自己资金短缺，产品的绩效越来越落后于太阳微系统公司。通过使用标准技术以及经营灵活的优势，太阳微系统公司超过了阿波罗公

司采用专有性战略获得的性能优势。太阳微系统公司能够以具有诱惑力的价格为顾客提供优质产品并获得可观的利润，而且，在生产过程中只需投入较少的资金。

然而，太阳微系统公司的设计并没有持久的竞争优势。由于太阳微系统公司仅仅控制了工作站的两个非标准模块，它不能使顾客限于使用自己的特殊操作系统和网络协议。关于如何将现有模块组合成一个有效的系统，太阳微系统公司的确对原来的构想有所发展，但是，由于体系结构（隐蔽于工作站设计后面的标准部分）容易被模仿并且不能获得专利保护，因而，任何竞争者都可以这么做。

果然，当小型计算机制造商看到工作站威胁到了他们的生意和市场后，很快就推出了竞争产品，而个人电脑制造商（他们的设计已经极端模块化）则看到了获得更高利润的机会。为保护自己，太阳微系统公司改变了经营方式，并寻求对自己的操作系统中的标准部分更多的控制。太阳微系统公司希望向控制着 UNIX 的美国电话电报公司（AT&T）出售股票，通过这种方式可以使自己在操作系统未来版本的设计中处于有利地位。如果太阳微系统公司能够控制 UNIX 的发展，它就能比竞争对手们更快地把下一代工作站投入市场。但是，那些获得了现存系统的 UNIX 使用许可权的小型计算机制造商马上看到了 Sun-AT&T 公司联盟带来的威胁，于是他们就向 AT&T 公司施加压力使其退出联盟。这样，工作站市场依然是开放的，当太阳微系统公司在为生产新一代工作站而犯难时，竞争者们的产品已经获得

了市场。这场竞争还在进行，而且还将继续下去。

急需的人才：知识丰富的领导者

由于模块化推进了创新的速度，使得企业领导者对竞争者的举动作出反应的时间大大缩短。我们也许会笑话“因特网年”（Internet year）的概念，但这绝不是玩笑。当越来越多的行业追求模块化时，这些行业的管理者就不得不像计算机行业的管理者一样，对更快的创新速度和变化作出反应。

管理者一定要更加适应产品设计的各种发展，这已成为一条规则

作为一条规则，管理者不得不更加适应产品设计上的各种发展，不论这种发展是公司内部的，还是外部的。仅仅了解直接竞争厂商在做什么是不够的，其他模块和整个产品构造的创新以及行业内部易变的联盟，都可能招致麻烦或者带来机会。在市场上的成功将取决于两个因素：开发更有竞争力的领域，以及如何把自己的能力和对融资方式的选择与那些新兴的、可能与自己的业务相差很大的公司结合起来。

能力和对融资方式的选择不仅包括产品技术，也包括融资资源和员工的技能。致力于模块设计工作的管理者，必须擅长发展新的金融关系和雇用契约，还必须进

行技术革新和对联盟的创新。哈佛商学院霍华德·史蒂文森（Howard Stevenson）教授把企业家精神描述为“追求资源之外的机会”，这为我们思考如何才能具有领导大公司的能力提供了一个指导原则（参见后文“掌上电脑公司是如何成为一个整体设计者的”和“昆腾公司是如何发掘隐含知识的”）。

在模块化推动创新速度的同时，设计过程中的不确定性也增加了。管理者无法知道究竟哪种测试方法会在市场上取得成功。因此，为了应付突如其来的市场变化，管理者需要从一系列复杂的技术、技能和融资方式中作出选择。创建、观察和培育融资组合将变得比追求静态的效率本身还要重要。

要在模块化的世界中竞争，领导者还必须重新设计内部的组织。为了创造出优良的模块，他们需要使模块既能灵活地快速进入市场，又能灵活地利用迅速发展的技术。但是，他们也必须保证模块与整体构造相协调。解决这一两难问题的答案在于组织内的模块化。正像设计的模块化使得设计师自由实验从而促进了创新一样，通过将工作分配给相互独立的各个小组，使每一小组开发不同的子模块或研究不同的改进方法，管理者能够加快开发的循环周期。

管理者的目标是追求稳定的制造过程或控制方法。但模块化的管理使管理者的任务复杂化了，因为，采用模块化的设计策略丰富了产品的种类。但是，这种方法也使工程师能创造出具有共性的一组部件，因而能够使用相同的方式生产（如利用对机械设备的深入理解）。

而且，信息技术的不断发展使管理者更为准确、及时地了解了有关销售和分销渠道的信息，从而提高了模块生产系统的效率。

然而，组织程序要取得成功，就必须对各个独立小组（包括合伙公司的设计人员）的研究成果进行紧密地整合。对一个产品来说，组织内整合的关键是标准化信息。这也正是领导能力至关重要的地方。不管别人怎么说，公司的管理者除了为各个分散的开发小组指明美好前景或目标外，还必须做点别的事情，他们还必须与每个小组进行沟通，为每个小组制定一个详细可行的工作框架。

这样一个框架首先要清楚地说明产品线发展的战略和计划，使得各时期内每个开发小组的工作都要与产品线的发展相适应。但是，这个框架也必须延伸到各个小组的具体工作之中。例如，它必须确立何种小组适合研究何种项目的原则。它必须明确说明各小组的大小，明确上级管理部门、核心设计小组以及支持部门在项目的执行中所扮演的角色。最后，这个框架必须规定整个项目的进程，来衡量项目的进展并逐步将产品投入市场。这个框架也可以提出一些指导各小组工作的标准（如通过榜样来引导）。如同模块产品中的标准化信息一样，这种组织框架确定了各小组工作的整体结构，不同的小组和团队的合作方式，以及各小组工作绩效的衡量标准。如果没有精心的指导，各小组很容易只追求本团体的业绩而偏离了公司已确立的原则。

就像模块化产品的模块间缺乏良好的接口一样，围

绕各个分散的小组创建的组织若不能按照清楚有效的框架运转，就会受到错误和拖延的影响。然而，像计算机这种飞速发展、充满活力的行业，对错误和拖延是毫不宽容的。许多计算机公司暴露出来的、引起广泛注意的问题，都源于各开发小组在研制新产品时，彼此之间没有进行适当的合作。虽然问题不那么明显，但同样重要的是，各小组未能就那些非标准化信息，也就是关于它们开发的模块技术的知识，与组织内的其他部门进行沟通。我们已经发现，缺乏沟通会导致组织一而再、再而三地犯同样的、代价高昂的错误。

要充分利用模块化，公司需要有技能的、有思想的、能创新的员工。这些设计师和工程师不喜欢严密的控制，排斥传统的管理模式，不愿屈服，而宁愿跳槽。但是，这样的员工会认可成熟而智慧的领导方式——管理者要能用合乎情理和逻辑的方式说服员工去坚持中心的运作框架。管理者必须懂得如何既能使组织中的成员独立地探索和实验，又能指导他们不偏离正确的总体方向。生物的进化在这一点上给我们提供了最好的例证：复杂的机体只需要遵循进化中不变的规则就能够进化出数目惊人的生命形式。

一个世纪前，铁路的出现使管理者发现了控制庞大的组织和资金的方法。今天，在计算机广为流行的世界里，管理者的控制削弱了，但他们需要了解的东西却更多了。当模块化在很大程度上推动着经济的发展时，管理者普遍面临的最大挑战是对产品背后的知识要有一个本质的理解。对他们来说，技术不能是黑盒子，因为，

只有掌握了这些知识，才能具备为公司定位、把握市场战略和指导内部创新等能力，而这些能力正是作为管理者所需要具备的。领导者不能只通过雇用有知识的员工并给他们适当的资源来遥控知识，他们还需要参与塑造和指导那些使用和创造知识的方法。产品内部运转的细节看起来可能只是技术操作问题，但是，在激烈的竞争中，面对快速发展的技术的挑战，整个战略能否成功或许正是取决于这些看似并不重要的细节。

模块化指南

模块化是一种有效地组织复杂产品和过程的战略。模块系统由单元（或模块）组成，这些单元独立设计，但作为一个整体运转。设计师通过把信息分成标准化的设计规则和非标准化的设计参数而进行模块化。如果这种分离是精确的、清晰的并且是完整的，那么模块化是有益的。

标准化的设计规则（也称为标准化的信息）是指影响其后的设计规则的规则。在理想的状态下，标准化的设计规则很早就确定了下来，然后要同每个参与的人进行广泛的交流和沟通。标准化设计规则分为三类：

- 结构。明确说明系统各部分的模块及其功能。
- 接口。详细描述模块是怎样相互作用的，包括模块是怎样装配在一起，怎样连接和怎样

联系的。

- 标准。用于测试模块是否与设计规则一致（模块 X 能否在系统中发生作用）以及衡量一个模块相对于另一个模块的性能（模块 X 是否比模块 Y 好）。

研制者有时把这三种标准化信息总括在一起并简单地称之为“体系结构”、“接口”和“标准”。

非标准化的设计参数（也称之为非标准化信息）是指那些不会影响模块本身之外的设计规则。非标准化的设计参数可以较晚作出选择，时常加以改动并且不必与本模块设计小组之外的任何人进行沟通和交流。

掌上电脑公司是如何成为一个整体设计者的

1992 年，杰夫·霍金斯（Jeff Hawkins）创立了掌上电脑公司（Palm Computing），面向消费者市场，开发和销售一种手持的计算装置。在开发了手写体识别的基本软件之后，他打算集中于这种软件的研制以及与这一新市场相关的应用开发。他的计划依赖于基本体系结构硬件、操作系统软件和市场营销伙伴。风险投资家为掌上电脑的开发提供资金，手写识别软件成了关键的不可见模块，为了生产出完整的产品，围绕这一模块，一些公司组成了联盟。

可是，这一联盟及其竞争对手的第一代产品的销售状况很糟，掌上电脑公司的合伙者对开发新一代产品没有什么兴趣。而霍金斯和他的首席执行官唐娜·杜宾斯基（Donna Dubinsky）深信掌上电脑直接与PC机设备相连的能力会开拓潜在的销售市场，因而决定改变方向。如果不能寻求合伙者来实现这一新构想，那他们就需要自己来做，这至少包括设备接口协议及其操作系统的标准化部分，掌上电脑公司要成为一个整体设计者，对手写识别模块的标准化信息和非标准化信息加以控制。但要这么做，霍金斯和杜宾斯基需要找到一个合伙人。这个合伙人能提供的资金，要比任何风险投资家所能提供的更多。

在掌上电脑公司以前结成的联盟中，没有一家公司愿意就此项目提供帮助，掌上电脑公司四处求助，直至找到最大的调制解调器厂商，美国机器人公司（US Robotics)。该公司对这一构思和掌上电脑产品的开发很看好，以致买下了掌上电脑公司。由于有了支持，掌上电脑公司能够进行生产并获得它需要的市场支持。结果，Pilot这一被掌上电脑公司称之为个人联络组织者的产品在市场上取得了巨大的成功。掌上电脑公司依旧控制着Pilot的操作系统和手写识别软件，但却依赖其他设计商提供硬件和PC机运行软件的连接。

掌上电脑公司关于Pilot的战略按照霍金斯和杜宾斯基的计划运作。为使它的体系结构被消费者

和外部的设计商接受，掌上电脑公司产品的性能和价格必须具有吸引力，而且必须要创造出其他模块制造者一定能接受的概念，并把这种设备迅速投入市场。霍金斯原来的战略（由合伙者生产产品，而自己生产非标准化模块）对较常用的产品可能适用，但是，对很不成熟的掌上电脑市场来说，这种战略不合适。因此，当联盟中的其他成员停止了二期设计的开发时，掌上电脑公司不得不承担起证明这个概念可行和建立一整套可行的系统设计规则这两方面的领导责任。

注：我们使用了迈拉·哈特（Myra Hart）正在进行的关于掌上电脑公司的研究成果，对此，我们表示感谢。她在哈佛商学院第396245号案例“掌上电脑股份有限公司（A）”和哈佛商学院第898090号案例“掌上电脑股份有限公司1995：金融挑战”中详细描述了这一公司。

昆腾公司是如何发掘隐含知识的

昆腾公司（Quantum Corporation）成立于1980年，公司最初是为小型计算机市场生产8英寸磁盘驱动器的。当计算机行业转向生产5.25英寸驱动器时，昆腾公司已经落后了。斯蒂芬·M·伯克利（Stephen M. Berkley）和戴夫·布朗（Dave Brown）领导的一个小组采用了一种大胆的战略，即组织专家开发出一种个人电脑市场用的3.5英寸附加驱动器。这种产品成功了，但是，与过去相比，此时的

竞争要求产品具有更高的密度和更强的耐性。伯克利和布朗没有试图从内部去满足这些需求，相反，他们决定集中于技术的研究并且和 Matsushita-Kotobuki Electronics Industries（MKE，松下集团的一个部分）形成联盟以生产这种高密度、高精度的产品。这个新的联盟形成以后，昆腾公司和 MKE 一起具备了紧密协调的设计能力，这种能力是两个公司共同努力的结果，使驱动器可以作为一种原始设备安装于个人电脑上，在这个市场上，昆腾公司利用通过这些过程生产的产品，取得了竞争的成功。

通过在产品和组织设计上采用模块化，昆腾公司的产品创新速度一直都很快。独立的工作小组负责每个子部件的设计和生产；同时，公司的领导者逐渐形成了一个异常清晰的运转框架。在这个框架里，各个小组的努力得到了良好的协调；同时，还可以自由地进行有效的创新。

除了关注技术之外，公司还与个人电脑的装配厂商密切了关系，从而在竞争激烈的磁盘驱动器行业中生存了下来。昆腾公司已经成为了许多装配厂商最喜欢的供应商，因为昆腾公司切实关注磁盘驱动器标准化信息的发展，这使它生产的驱动器可以和装配厂商的系统完美地配合。昆腾公司的管理者都对储存技术和这个领域内的竞争者有很深的了解，这有助于他们综观全局，并预测到计算机市场的哪些领域会走向衰落以及哪些领域会有新的机会出现。他们曾看到了因特网和内部协作网的潜力，

适时地收购了数字设备公司（Digital Equipment Corporation）已停滞的储存业务，这帮助了他们在满足由急速发展的网络引起的对储存能力永无止境的需求方面走在了前列。一些观察家可能认为昆腾公司处于弱势位置（因为公司必须依靠其他公司公布的标准化信息去发展），但是，昆腾公司一直在发展，其股票价格在上涨，并获得了很高的利润。

注：我们利用了史蒂文·惠尔赖特（Steven Wheelwright）和克莱顿·克里斯森（Clayton Christensen）正在进行的关于昆腾公司的研究成果，在此对他们表示感谢，他们在哈佛商学院692023号案例“昆腾公司的商业和产品团队”中更加详细地描述了这家公司。

【注释】

[1] Practical knowledge of modularity has come largely from the computer industry. The term *architecture* was first used in connection with computers by the designers of the System/360: Gene M. Amdahl, Gerrit A. Blaauw, and Frederick P. Brooks, Jr., in "Architecture of the IBM System/360," *IBM Journal of Research and Development*, April 1964, p. 86. Tbe scientific field of computer architecture was established by C. Gordon Bell and Allen Newell in *Computer Structures: Readings and Examples* (New York: McGraw-Hill, 1971). The principle of *information hiding* was first put forward in 1972 by David L. Parnas in "A Technique for Software Module Specification

with Examples," *Communications of the ACM*, May 1972, p. 330. The term *design rules* was first used by Carver Mead and Lynn Conway in *Introduction to VLST Systems* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1980). Sun's architectural innovations, described in the text, were based on the work of John L. Hennessy and David A. Patterson, later summarized in their text *Computer Architecture: A Quantitative Approach* (San Mateo, California: Morgan Kaufman Publishers, 1990).

2. 快捷、全球化和创业精神：香港风格的供给链管理——维克托·冯访谈录[1]

琼·玛格丽塔

作者简介

琼·玛格丽塔（Joan Magretta）现在是马萨诸塞州剑桥的咨询人员与作家。曾经是贝恩管理咨询公司（Bain & Company）的合伙人，现在是《哈佛商业评论》的编辑，1998年获得麦肯锡奖。她最近的著作《新经济管理》一书中收录了她发表在《哈佛商业评论》上的一些论文。

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1998年9/10月号。重印号98507

内容提要

利丰公司（Li & Fung）是香港最大的出口贸易公司，该公司一直致力于供给链管理的创新。对上层行政部门而言，供给链管理是一个日益重要的问题，在这次访谈中，利丰公司的董事长维克托·冯不仅说明了供给链管理所包含的道理，而且对利丰公司逐渐降低成本、引导潮流以使顾客更早地从市场上买到产品的具体实践作了说明。

利丰公司是“分散生产”（dispersed manufacturing）的先行者，它在香港从事诸如设计和质量控制等高附加值的业务，而把附加值较低的业务分配到世界范围内最可能的地方生产，其结果是产品具有了真正意义的全球化。例如，生产一件衣服，公司可能从韩国购买纱，在中国台湾纺织并染色，然后运到泰国进行最后的缝制并使用一家日本公司的拉链。每一步的目标都是定制某种价值链以满足顾客的特定需要。

维克托·冯断言，为保持有效的运转，贸易公司必须小型化并具有创业精神。他描述了在公司规模增加和地理扩张时使公司保持这种状况的组织方式：以顾客为中心的小的组织单位、激励机制和补偿机制以及利用风险基金作为商业发展的工具。

随着亚洲经济危机的继续，维克托·冯预言，将会出现一种新的公司模式，那就是像利丰公司一样，集中在核心业务上并实行职业化管理的模式。

供给链管理正被提上一些行业的 CEO 的战略议程，这些行业覆盖了从汽车到个人电脑乃至时装零售等范围，而且这个范围正不断扩大。推动这一变化的是全球竞争格局的重组。当公司集中于核心业务而将其余业务外包时，它们的成功更加依赖于对公司以外的价值链的控制了。在 20 世纪 80 年代，中心问题是处理好与供应商的合作关系以降低成本和提高质量，而在今天快速变化的市场上，企业的中心任务已变为创新、灵活和速度。

我们来看一看利丰公司这家香港最大的出口贸易公司是如何在供给链管理方面进行创新的。作为它的客户（主要是美国和欧洲的零售商）的代表，利丰公司和全球数千家供应商打交道，而且这个供应网一直在扩展，公司的产品包括衣服、玩具、服装、配件、旅行袋等。公司的董事长维克托·冯把公司看成是一种集中于核心业务的新型企业的一部分。这种新型企业在分销程序技术上采用香港的经验，公司具有强大的信息集中服务功能，包括产品开发、货源、金融、运输、处理和后勤。

1906 年，维克托·冯的祖父在中国南方创办了利丰公司，这是中国第一家自己的出口公司（那时，中国的贸易被外国商业机构控制）。在 20 世纪 70 年代初，维克托·冯在哈佛商学院任教，他的弟弟威廉（William）刚刚获得哈佛 MBA 学位。这两个年轻人被他们的父亲召回以振兴家族公司。

从那时起，兄弟俩领导着利丰公司经历了一系列的转变。在哈佛商学院的自由编辑琼·玛格丽塔的访谈中，

维克托·冯描述了利丰公司是如何完成下列三个转变的，即从采购代理商到供给链管理者，从旧经济到新经济，从传统的中国家族式企业到不断创新的上市公司。维克托·冯和威廉正在把公司发展成一种新型的跨国公司，在规模增大和业务范围扩大时仍保持着创业精神。

维克托·冯是一家私有零售公司的董事长，这一公司主要是与美国的如意玩具公司（Toys R Us）及环路K（Circle K）连锁便利店合作，在香港共同投资。他还是香港贸易发展局（Trade Development Council）局长和美国宝德信公司香港分部（Prudential Asia）的董事长。

问：你能介绍一下利丰公司目前的供给链管理同你祖父在1906年创立的传统商业之间的区别吗？

答：90年前，我的祖父在中国广东省开办这家公司时，那时候还是清朝，他获利的资本是他会说英语。在那个年代，从西方乘船到中国要3个月，寄一封信也要寄1个月，中国工厂里没有人能说英语，美国商人不能说汉语。作为翻译，祖父所获得的佣金是15%。

到我父亲那一代，利丰公司基本上是作为经纪人来联系买者和卖者并从中收取费用的。但是，作为中介，随着买者和工厂的影响力不断扩大，公司的生存空间日益缩小，公司的佣金减少到了10%，接着减少到5%和3%。当1976年我结束在哈佛商学院教书生涯回到香港时，我的朋友警告我说，像利丰这样的采购代理商10年后将会消失，他们都认为采购代理是夕阳产业。

我和我的弟弟觉得，我们可以把采购代理转变成别的行当。为实现这种转变，我们经历了几个不同的发展阶段。第一阶段，我们扮演着地区性的货源代理商的角色，并通过在中国台湾地区、韩国和新加坡开设办事处，拓展我们的业务。对客户而言，我们对这个地区的了解是有价值的，大多数的大买主能够管理自己的货源，如果他们仅仅需要在香港做生意的话，他们知道该和哪 10 个厂商做生意而不需要任何帮助。

但是，在整个地区做生意更为复杂。尤其是对纺织业而言，配额支配着世界贸易。例如，了解到在香港哪种配额已用完，会让你知道该在什么时候从台湾购买该种配额产品。

了解产品也很复杂。我们知道台湾的化学合成品比较好，而香港则是购买棉花的好地方。如果只从香港进货，我们只能提供单一产品；而从这两个地区进货，我们就能够提供一揽子产品。

从很多国家进货使我们能够装配各种部件，我们称之为“分类包装”。举例来说，要向一家主要的批发商销售一套工具，可以从一个国家买入扳手，从另一个国家买入螺丝刀，然后组成一个产品包。从这个过程中可以获得一些价值，尽管并不多。

第二阶段，我们在采用货源代理商战略时前进了一步，成为生产计划的管理者和实施者。在传统模式里，客户说：“我需要这种商品，请到最好的地方给我买来。”而新模式则可以用下面的例子来说明。我们的四大客户之一的有限公司（The Limited）对我们说：“下

一季我们需要这种外形、颜色、质量的产品，你能提出一个生产计划吗?”

从设计师提出的草案出发，我们对市场进行调研，找到合适种类的纱并对样布染色以达到与其要求的颜色相一致。然后，我们根据产品构思生产出样品。买者看到样品后说：“我喜欢这种而不喜欢那种，你能生产出更多的这种产品吗?”接下来，我们会具体说明产品的调配及方案，为下个季节的产品提出完整的生产计划并签订合同。然后，我们对工厂的生产进行计划和控制以确保质量和及时交付。

在整个 20 世纪 80 年代，我们一直采用这种交付生产计划的战略，但那 10 年给我们带来了新的挑战，使我们进入了第三个阶段。亚洲小龙的出现使香港的生产成本增加而丧失了竞争力。例如，我们完全失去了向台湾地区和新加坡出口低波段晶体管收音机的业务。中国内地的开放贸易使香港地区可以把生产的劳动密集型部分向中国南方转移，这就解决了成本问题并改善了我们的处境。

对分散生产的管理使我们在分解价值链方面变得很内行

关于晶体管收音机，我们只生产收音机的配套元件，然后运到中国内地去装配。这一劳动密集型的工作完成后，成品再回到香港地区进行测试和检测。成品哪怕是少一个螺丝钉，都会导致整个线路不能运转。

那时候，我们所做的价值链分解还是鲜为人知的，

我们称之为"分散生产"。这种生产方法不久后就扩展到了其他行业，使香港地区获得了新生并且改变了整个经济形势，香港地区作为一个贸易实体，从1989年的世界第21位上升到1997年的世界第8位。我们所有的生产都转移到了中国内地，香港地区的经济变成了服务性经济，服务业在国民生产总值中占到了84%。

问：那么，分散生产是否意味着分解价值链然后在你们需要的地方进行合理的重组？

答：对。对分散生产进行管理的确是一个突破。这使我们不仅精通物流和运输，而且对于分解价值链来说也变得很内行。

让我们来看一个例子。在20世纪80年代早期，我们在香港地区设计了一种流行的、和芭比娃娃有些类似的儿童玩具娃娃。由于生产这种玩具娃娃需要精密的机器，我们制作了模型。然后把模型运到中国内地以完成诸如上塑、装配、画像、着装等劳动密集型的工作。但是玩具娃娃还需要回到香港地区进行测试、检测和包装，因为那时在中国内地包装盒上的印刷图样不能达到我们的质量要求。之后，我们利用香港地区发达的银行业和运输设施把产品运往世界各地。现在，你可以清楚地知道这种模式，即在中国内地南方进行价值链中劳动密集的中间部分的生产，而在香港地区完成前后部分的工作。

对分散生产进行管理需要改变思考方式，但是，一旦我们理解了怎么做，那么，把这种方法推广到中国内地南方以外的地方就是显而易见的了。例如，我们的想

法是，如果中国内地的某个地方工资更低一些，我们就会去那儿发展。从那时起，不断寻找新的、更好的供给来源成为我们公司的原则。1995年，利丰公司买下了Inchcape Buying Services公司（IBS，IBS是一家大的英国商行，在印度、巴基斯坦、孟加拉国和斯里兰卡都设有分支机构)，使公司的规模翻了一番，并扩展了地理范围，因而其产量也发生了飞跃。这一业务的获得使公司在欧洲建立了客户基地，从而可以补充占公司业务主要部分的美国客户的需要。

这种无国界生产的香港模式已成为整个地区的新的范例。今天，在亚洲已经形成了分散生产的复合网，即那些为整个区域的生产作细致计划的高成本中心，如曼谷－印度支那半岛、台湾地区－菲律宾、汉城－中国北方。许多公司在亚洲范围内把原材料和半成品的生产向低成本的地方迁移，这种分散生产导致了20世纪90年代亚洲贸易和商业的繁荣。不过，整个地区的生产仍然取决于来自北美和西欧的最终需求，正是这种需求才使整个循环得以继续。

问：获得订单后，你会怎么做？

答：比如说我们获得了来自欧洲的一个零售商10 000件衣服的订单，我们不会简单地要求在韩国（或新加坡）的分支机构直接从韩国（或新加坡）进货。可能的做法是，从韩国买进纱运到台湾地区去纺织和染色；同时，由于日本的拉链和纽扣是最好的，并且大部分是在中国内地生产的，因此，我们会从YKK（日本

的一家大型拉链厂商）在中国内地的分厂订购拉链，之后再把纱和拉链等运到泰国去生产服装，因为考虑到配额和劳动力条件，我们认为，在泰国生产服装是最好的。又由于客户要求迅速交货，因而我们会在泰国的5个工厂里同时生产，这样，我们有效地定制了价值链以尽可能满足客户的需要。

5个星期后，10 000件衣服就到了欧洲的货架上，它们看起来像是同一个工厂生产的（如颜色完全相同）。

这是一种价值增值的新方式，结果是使产品具有真正意义上的全球性（而这是从未有过的）。比如说，该产品的标签上写的是“泰国制造”，但却不是泰国的产品。我们并不寻求哪一个国家可以生产出最好的产品，相反，我们对价值链（生产过程）进行分解，然后对每一步进行优化，并在全球范围内进行生产（见图2—1）。

这样做的好处超过了后勤和运输的成本，而且高的附加值增加了利润。公司能生产出精密的产品并快捷地交付。只要你仔细观察全球性的大贸易公司，你会发现，它们都在向全球化的方向发展。

问：这么说来，对跨国公司而言，最主要的是成为供给链的管理者，对吗？

答：确实如此，大的制造公司对价值链的管理正在日益加强，正像利丰公司所做的那样，汽车行业就是如此。今天，汽车装配是很容易的，难的是对供应商和作业流程进行管理；而在零售业，这些变化正引发着一场革命。零售商历史上第一次参与产品的生产，而不是在

办公室里等着推销人员上门推销。现在，零售商正参与到设计过程中来，他们通过我们这样的公司对供应商进行管理，甚至对供应商的供应商进行管理。结果，零售商对存货的管理比过去要好得多，从而使因商品削价遭受的损失大大减少。

问：请您解释一下为什么零售商因商品削价遭受的损失会大大减少。

答：在以消费者为主导的快速变化的市场上，公司面临的问题是商品目录会很快过时。那意味着许多商品必须削价销售，如果能够把商品购买的周期从3个月缩短为5个星期，那就有8个星期来研究市场的新情况和发展趋势。这样，在下一个销售旺季的时候，因商品削价遭受的损失会减少。

良好的供给链管理可以缩短产品交付周期并降低成本。今天，消费者的主导地位越来越强，在过去，一年二三个购买旺季，现在则为六七个。一旦生产周期缩短，商品过时的问题就会更加严重，不只是零售业，其他商业也面临着这种压力。现在，消费者的口味变化得越来越快，市场越来越细分，许多商品（不只是流行商品）都变得很有时尚性。

几年前，我和台湾地区的一家大型个人电脑制造商宏基电脑公司（Acer）的CEO斯坦·谢（Stan Shih）就女士的流行服装交流过一次。我和他开玩笑地说："斯坦，你会不会来侵占我们的地盘？"他说："不会。PC机行业也存在你所面临的问题。市场形势变化之快使商

利丰公司通过分解生产的价值链并对每一步进行优化，这样，得到了全球意义的产品。现在，公司在20个国家或地区共有35个营业处，全球性扩张的进展很快，1997年其收益约为17亿美元。

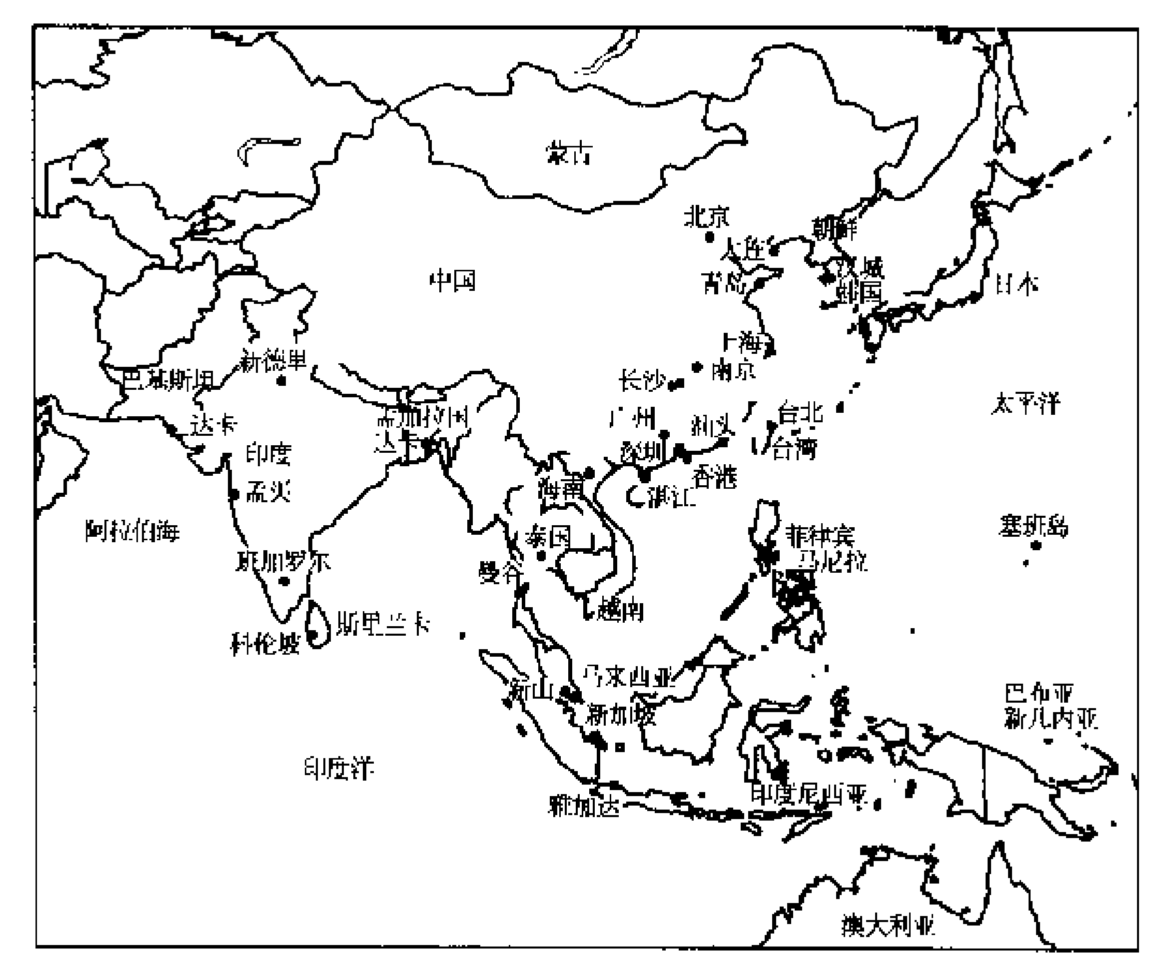


图2—1 利丰公司的全球性扩张

品目录派不上用场，而公司必须密切关注市场。" 通过在本地市场装配个人电脑，斯坦率领他的公司缩短了交付周期并尽量不用商品目录。我举这个例子要说明的是，流行商品的供给链管理对任何具有时尚性的商品都是适用的。

供给链管理的内容是买进合适的产品并缩短交付周期。它要求深入到供应商内部以确保产品及时交付并达到足够高的质量水平，从根本上说，就是不能认为供应商会按照你的条件去做。

马狮公司（Marks & Spencer）是零售业中典型的供给链管理者，该公司没有自己的工厂，但是，公司派驻小组到各个工厂并参与管理。公司对供应商也实行同样的管理。

问：能否举一个例子说明怎样深入到供给链的控制中以缩短周期？

答：考虑一下把制造过程外包会发生什么情况。这样，就把原材料合同等问题留给了供应商，剩下的就是订购成品了。但是，单一的工厂规模太小，没有市场影响力，不能要求供应商更快地交付产品。

我们来看看整条供应链。现在，有限公司将订购100 000件衣服，但我们还不知道它需要何种款式或颜色。该公司将在要求交货的5周前告诉我们具体的要求。我们需要和供应网络建立相互的信任，这样才能使供应纱的厂商为我们保留未经染色的纱，我们还需要向负责纺织和染色的工厂作订货的承诺，以使它们保留生

产能力，在交货的5周前，再告诉它们我们需要的颜色。同样，我们还要告诉生产服装的工厂："现在，我们还不知道需要何种款式的产品。但是，在某个时候，纺好的纱在染好色后会和布等一起交给你，你会有3周的时间来生产100 000件衣服。"

这么做使我们的生活越来越紧张，毕竟，由自己来生产布要好得多、不必担心什么。但是，那样的话，整个订货过程要花3个月，而不是5个星期。因此，为缩短交付周期，我有必要去组织整个生产过程。这样做的结果是，零售商不必过早地预测市场的发展趋势。（例如，3个月后的市场情况可以在2个月后再去详细地预测，而不是现在就去预测。）当市场不断发展变化时，增加灵活性、快速作出反应、缩短生产过程、减少最小订货量以及增强调整能力都是至关重要的。

问：那么，深入到供给链管理的控制是否也降低了成本呢？

答：是的，我们利丰公司把供给链管理看成是努力减少3美元的一种手段。现在，我们来仔细说明这一点。如果一种消费品的出厂价是1美元，那么，其零售价通常是4美元。除非你是一个天才，否则你不大可能把单位生产成本减少10美分～20美分，因为，多年来人们一直在为降低单位生产成本而努力，这里面已经没有太大的空间，而降低分配环节中

我们把供给链管理看成是努力省下3美元的一种手段

增加的 3 美元成本却可以考虑。这提供了一个大得多的空间，你可以把成本降低 50 美分而没有人知道你在那么做。因此，供给链管理是为客户有效节约资金的好方法。

问：你能举一个例子来说明一下吗？

答：当然可以。例如，一般来讲，装货商总是要把集装箱装满。如果你告诉他不要装满，他会认为你疯了。如果考虑的只是运输成本，那么装满集装箱是毫无疑问的；但如果考虑的是整个价值链系统的成本的话，那么，需要降低的是总成本而不是某一步骤的成本。也许不装满更为明智。

例如，你要把 10 种产品（每种产品都是由不同的工厂生产的）分发到 10 个分配中心去，标准的做法是每个工厂各自把产品装满到集装箱中然后运走。这 10 个集装箱中的产品都必须混合，因而需要打开，然后重新装箱才能运到分销中心去。

现在，假定你把集装箱从一个工厂运到另一个工厂，要求每个工厂装满 1/10。那么，最后一个工厂装满后，就可以直接运到分销中心去，并且能够满足消费者的要求。这样做的运输成本要高一些，但考虑到这样能够把商品准确堆放从而不需要对商品进行混装，总成本反而会降低。因此，如果对整条供给链进行积极的管理和组织，就会节约成本。

问：这么说来，对价值链的管理绝不只是和其他服务供应商签订合同并检查他们的工作。从你的谈话中，

我的感觉是，你所创造的价值在于为供应网络提供管理专家，对吗？

答：从某种意义上说，我们是一个“无烟工厂”。我们所做的工作是设计、购买并检查原材料，我们的工厂管理人员提出生产计划并对整条价值链进行协调。我们还检查生产，但并不管理工人，而且我们没有自己的工厂。

考虑一下我们的工作范围，我们要和26个以上国家或地区的大约7 500家供应商打交道。如果每家工厂平均有200个工人（这个估计可能偏低），那么，实际上有100万以上的工人在为我们的客户工作。正是这一点使我们不想拥有价值链中任何有关治理工厂的部分，因为要对100万名工人进行管理是一项巨大的工作。那样，我们就会失去灵活性和协调能力。因此，我们把管理工人的工作交给一个个的企业家来做，然后再与他们签订合同（见图2—2）。

我们一般会要求各家工厂将各自产量的30%～70%提供给我们。30%的生产水平会使我们对于该工厂而言非常重要，我们极有可能是它最大的客户，但我们不希望这些工厂完全依赖我们，使我们失去灵活性，而且，让这些工厂拥有其他客户对我们有好处。

没有自己的工厂，是否可以说我们在制造产品呢？绝对可以。因为在制造过程的整条价值链的15个步骤中，约有10个步骤是我们完成的。

问：利丰公司的组织方式不同于这一行业的其他公司，请你说明一下公司的组织和战略之间的联系。

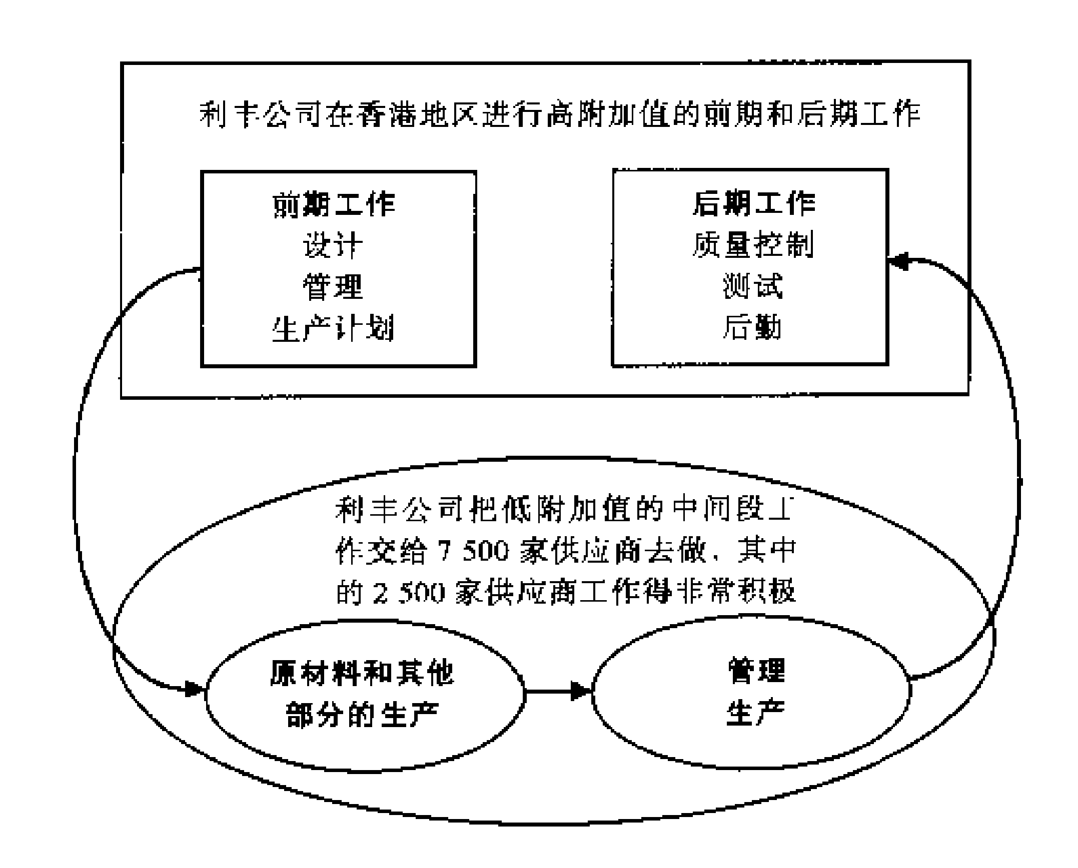


图 2—2　供给链管理：利丰公司是如何创造价值的

答：据我们所知，每一个公司都宣称以顾客为中心。那么，以顾客为中心意味着什么呢？通常，这意味着公司要设计出关键的系统以满足顾客的需要，而且希望能在大部分时间里做到这一点。几乎所有的大贸易公司都有不断扩展的供应网络，这些公司根据地理分布组织生产，把国家作为其利润中心的单位。结果是，它们要想对整条价值链进行优化存在着困难，因为以国家为利润中心的单位会导致彼此之间的竞争。

但现在我们所说的（以及我们所做的）有些不同，我们是为顾客组织生产。我们公司的基本单位是部门。在任何时候，只要有可能，我们就会集中于一个部门来

为一个客户服务。当然，我们也会为具有相似需要的顾客群组建一个部门，这样就可以为部分顾客服务。例如，我们有一个“主题商店”部门为沃纳兄弟商店(Warner Brothers Stores)和雨林咖啡馆(Rainforest Cafe)之类的客户服务。这种围绕顾客设立的组织结构是重要的，因为我们的目标是为每份订单定制一条价值链。

我们的目标是为每份订单定制一条价值链

因此，以顾客为中心的部门是我们公司的基础。在贸易中，我们使这些部门保持小的规模和创业精神。每个部门经营着2 000万美元～5 000万美元的业务，由一位具有领导才能的企业家来管理。由于这些企业家的形象与站在马车上向坏人开火的英雄有些相似，因此，有时候我们把他们称之为“小约翰·韦恩斯”(Little John Waynes)。

来看看 Gymboree 部门，这是我们最大的部门之一。该部门的经理埃达·刘（Ada Liu）和部门总部人员拥有自己的办公室，位于香港利丰大厦内。如果你经过他们的办公室，你会发现，大约有 40 人都全神贯注地为 Gymboree 工作，办公桌上的电脑通过软件直接与 Gymboree 相连。全体职员被分成几个专门小组，分别负责技术支持、广告推销、原材料购买、质量保证和货运。由于 Gymboree 从中国内地、菲律宾和印度尼西亚购买大量产品，因此，埃达向公司在上述国家的分支机构派驻小组，在与公司有贸易往来的 26 个国家或地区中，它在 5 个国家都有自己的小组，这样，如果它需要

从某一个国家（如印度）进货，那么，分支机构就会帮它完成。

在大多数跨国公司里，公司组织与产品或客户之间发生冲突是预料之中的。从产品角度来看，问题是怎样为客户提供更多的服务。孟加拉国在整个世界经济中可能是微不足道的，但它对我们全球化的产品线是重要的。从国家的角度来看，问题是要对与某一国家的全面关系负责。例如，如果某工厂为多个产品部门生产的话，我们就必须公平地利用这一工厂。

解决上述冲突的方法是，以顾客和他们的需要为中心进行生产，但为了平衡起见，每一个产品部门的负责人也要对国家负责，这使他们对国家领导人所面临的问题更加敏感，并且使他们提出不合理要求的可能性减小。

问：你可以详细地说明一下“小约翰·韦恩斯”的作用吗？

答：我们的想法是创造许多致力于为一类客户提供服务的小的单位，然后聘请一些人，像管理自己的公司一样来管理这些单位。事实上，我们雇用一些人来管理，给他们提供大公司的资金支持和行政支持，给他们很大的自主权。所有协调生产计划的经营决定，如和哪些工厂合作、停止发货还是继续发货等决定，都由部门领导层

我们认为公司各部门是一个组合，其兴衰基本上取决于我们的意愿

作出。由于买卖的创造性部分需要具有创业精神，所以，我们给各部门的负责人以很大的自主权。为了激励各部门的领导层努力工作，我们把报酬与绩效联系在一起。要得到奖金，该部门的利润必须达到某一底线。奖金制度是透明的，这样，我们就能激励企业家们为客户竭尽全力。

贸易公司必须保持小的规模才能有效经营，我们把各个小的单位作为公司的中心，这样，我们就能够快速发展而不至于形成官僚作风。现在，我们大约有 60 个部门，我们认为，公司各部门是一个组合，其兴衰基本上取决于我们的意愿。当市场发生变化时，我们的组织能够立即进行调整以适应市场的变化。

问：那么，公司总部起什么作用呢？

答：在金融控制和操作程序方面，并不需要创造力和创业精神。在这些方面，我们实行高度集中和严密控制，在订单的执行和跟踪方面，公司有一套标准化的、完全由计算机操作的系统，公司中的每个人都会使用这一系统。

我们还对工作资金实行严密控制。就我个人的看法而言，商品目录是一切罪恶的根源。在最低程度上，它增加了经营商品的复杂程度。因此，我们这里不允许提这个词。所有的现金流通过香港地区集中管理。例如，所有的信用证都要到香港地区进行确认，再由总部办公室重新发出。这样能确保执行订单时收到货款。如果对消费者实行信贷，确实可以使公司的营业额增加 10% ~

20%，但是，由于我们在采购（如寻找新的货源）上采取积极的行动，因而在资金管理上比较慎重。

问：我了解到利丰公司进入了风险投资领域，你能否解释一下风险投资与出口贸易等业务是如何融合的？

答：我们建立了一个小的风险投资部门，其基本目的是协调各项业务的发展。该部门在旧金山、伦敦和布鲁塞尔都设有营业处。在产品市场网络中，利丰公司利用专门知识为多种类型的零售商寻找多种类型的产品货源，但是，我们的服务范围仍然存在漏洞，而堵住这些漏洞（我们使用“填充图案”这一说法)是协调发展的一个重要方面.我们进入风险投资领域正是出于这种考虑。

比如说，利丰公司并不擅长从事流行女鞋的贸易。于是，我们的风险投资部去寻找机会，试图购买那些相对年轻的、具有创业精神的公司，这些公司的员工有能力进行设计并将产品出售，但公司本身却缺乏寻求货源和融资的能力。然后，我们和这些公司签订协议。更为重要的是，在为公司寻求货源的过程中，我们开始涉足这一业务领域并增长了技能。同时，这也是提高回报率的一种好方式。另外，所有的风险投资家在投资中带来的不只是资金。在我们的例子里，我们的货源网络能够支持这些公司的发展。

我们取得的最大的成功是关于 Cyrk 公司的。我们的经营体系中有一项业务是做促销品的。例如，为公司生产带有公司标志的衣服和礼品。这项业务是我们的薄弱环节，我们希望能填补这个漏洞。我们在 1990 年购

买了价值约 20 万美元的 Cyrk 公司 30% 的股票。我们不再为玛氏公司（M&M）代为分发所有 M&M 口香糖球，真正的妙棋是我们为菲力普·莫里斯公司（Philip Morris）生产全套的促销服装。5 年后，我们以大约 6 500万美元的价格卖掉了所有的股票。

对于投资的结果，我们相当高兴，但我们真正的兴趣在于协调发展，在于“填补漏洞”。我们并不想控制对其进行风险投资的那些公司，进而扩大本公司的规模。我们知道，由于相隔遥远以及文化差别，我们不能把位于美国境内的公司经营好。然而，通过对那些不成熟的公司的支持，我们提高了寻求货源的能力以及发展已有客户关系和建立新的客户关系的能力。那才是真正的合力。

问：在过去的 5 年里，贵公司无论在规模上还是在经营范围上都取得了相当的发展。公司逐渐增强的跨国性是否给公司带来了根本性的变化？

答：1993 年以来，我们公司发生了很大的变化。过去，我们是以香港地区为基础的中国公司，公司业务的 99.5% 在中国，其中 80% 的业务在香港地区。而今天，我们已经成为一个真正地区性的跨国公司（日本贸易公司规模很大，而我们想做小池塘中的大鱼，因此，我们把中国的贸易公司定义为池塘）。随着公司的发展，公司的业务越来越分散在各个国家，为我们公司工作的有韩国人、印度人、土耳其人等。

我们处于一种两难境地。我们知道，如果把我们的

公司定位为跨国公司，那么，与雀巢公司（Nestlé）或联合利华（Unilever）相比，我们公司的规模太小；而我们也不想默默无闻。我们的文化传统是值得引以为荣的，但它不能阻碍我们的发展。我们必须使人们相信，在文化上，我们的体系结构是很开放的。在过去的5年里，我们一直在重新思考公司的定位。考虑到以上因素，今天，我们把公司定位为以香港地区为基础的中国跨国贸易公司。而香港地区既属于中国，也属于全世界。

随着公司的发展，公司更加具有跨国性，但我们最不愿作的就是把公司作为一家大型跨国公司来经营。你知道，大公司需要制定关于病休、住房津贴以及你能列举出来的所有政策。

问：对大部分的公司来说，制定政策是不可避免的，那么你是怎样避免的呢？

答：我们坚持创业精神这一简单的原则。对于公司的高层管理人员（这些人员经常变动），我们尽量用现金来支付其报酬，那就是说，用美元来衡量他们创造的价值。现金给人们以很大的灵活性，人们可以用现金去购买他们想要的东西。由于我无法设计出一种政策使人们都满意，因此，我们就给人们现金。如果谁认为自己应该得到一辆小汽车并且确实想要的话，我们会给他现金让他自己去购买，由他自己负责维护。而跨国公司通常的做法是雇用一批专家进行研究，制定出关于汽车所有权的规定，然后再去执行这些规定。

你可以考虑一下，你想要的是一些福利还是想要等

量的现金。可能你会说，你不愿要一辆精致的小汽车，而宁愿要现金去和家人一起度假。的确，现金能够给人更大的自由度。这就是我们奉行的简单原则。

问：贵公司在这么多国家开展业务，那么，是否需要将现金金额与当地的经济状况联系起来呢？

答：无论在哪儿经营，我们都遵循当地的规则和好的做法。我们并不追求低水平上的一致。例如，在韩国，人们不需要奖金，但是，每个人可以得到 16 个月的工资，这就是市场。我们的做法可能使人力资源部门在管理上有些混乱，但这样做很有效。对于高层管理者，可以计算出与他们创造的价值相当的现金金额；对于当地职员，我们遵循当地的惯例。由于公司受利益驱动，所以，在不同国家实行不同的政策是必要的。我们尽可能做到的是报酬的各部分不那么固定，并把这一原则尽可能广泛地运用于整个组织。这就是保持创业精神的方法。

问：贵公司在进行地域扩展的时候，是如何使公司团结起来的呢？

答：公司的管理是建立在各个产品部门经理日常管理的基础之上的。高层管理者组成一个约 30 人左右的政策委员会，每五六周开一次会。委员会的成员们从这个区域的各地飞回香港地区，讨论并制定一些政策，如共同的准则和伦理规范。例如，碰到关于使用童工、环境保护及所在国的政府管制等问题，我们怎能确保供应

商的行为符合客户和公司的标准呢?

共同准则是一个热门话题，事实上，它也应该如此。由于我们公司的检查员自始至终在和工厂打交道，所以，对于这一问题我们可能比大多数公司理解得更好。如果发现某些工厂没有遵守这些准则，那么，我们就不再和它们合作。可是，大量转包的存在使我们不能假定每一家供应商都会遵守共同的准则。也就是说，尽管某一个供应商上个月的产品符合要求，我们仍然有必要采取措施以确保该供应商这个月的产品也符合要求。因此，30 个人组成的委员会不仅要制定政策，而且要制定出切实有效的操作程序，以保证政策的贯彻实施。这样，操作程序就成为确保政策在各部门得以实施的有力工具。

问：像贸易这样历史悠久的商业活动是很少的。而你对利丰公司经营管理的实质，即对信息和商业关系的管理，听起来好像是对信息经济很好的描述。那么，你是如何使新经济和旧经济做到统一和谐的呢?

答：在一定程度上，利丰公司是一个信息结点，汇集着 350 家客户和7 500家供应商的信息。我们通过许多电话、传真和现场访问来收集这些信息。这些信息对公司相当重要，其重要性可与肠胃对于人的重要性相比。在收集到信息之后，我们需要一种具有开放结构的复杂信息系统，以便与供应商和消费者签订的条约草案相适应。这种信息系统不需要很细致，使其既能用于像香港地区和纽约这种通信发达的地方，又能用于像孟加

拉国这种甚至连电话线也经常出问题的地方。

现代社会的理想贸易商人应该是个什么样子呢？我的头脑中有这样一种形象。贸易商人应该头戴木盔、身穿旅行夹克，一手持弯刀，一手拿着高科技的个人电脑和通信设备。一方面，一些新兴国家很不发达，而你要从这些国家和供应商那儿获得信息，这些信息的质量令人忧虑；另一方面，像美国这样高度发达的国家，你可以从这些国家中获得很准确的销售网点的信息，这使你可以迅速地决定向销售网点补充货物。换句话说，你是在两种完全不同的地区之间进行贸易，在一种地区，你有大量的事情要做，可以说是要披荆斩棘，而在另一种地区，你的注意力可能已转向了21世纪。

随着供给来源的迅速扩张，信息管理变得日益复杂。当然，关于我们的工作情况以及和每个工厂的合作情况，有许多数据难以处理。但是，我们真正关心的东西是难以详细说明的，许多有价值的信息存在于人们的头脑中。例如，各个工厂持有何种态度，它们工厂的内部管理状况如何，我们能否很好地与它们合作，等等。组织的记忆是更难保留和共享的，我们把这些信息的获得看做是新的前沿。听了我的这些介绍，你也许会把我们的信息系统看做是一个复杂的IT系统。是的，这正是我们公司现代的一面。

问：那么，贵公司传统的一面是怎样的呢？

答：在信息社会，有关古代社会的一些思想已经不那么重要了，这么说，可能有些不近人情。但是，事实

就是这样。例如，我们都认为一个年轻聪明的小伙子可能给因特网带来重大的影响，但我们不必要知道他的祖先是亚当，是不是？

也许是的。但是，过去的那些商业关系仍然很重要，它有助于我们处理好与供应商、客户和员工的关系。

现在，我们公司的规模很大，甚至有可能是公司的3个部门和同一个工厂合作，这样，我们就有可能是在和自己竞争。因此，我正在建立一个对公司与供应商的关系进行系统跟踪的数据库，以便使公司的员工人人都能利用这一数据库来了解供应商过去的情况。对此，一个同事曾经表示担忧，他担心如果别人进入我们的系统，有可能会偷窃数据。而我则不担心这一点，因为即使有人偷窃到了我们的数据，在和我们的供应商打交道时，我们仍然具有优势，毕竟，我们和那些供应商有过长期的合作。我们在这一行业中90年的声誉会极大地影响供应商的决策。

同样，过去的商业关系也有助于处理客户关系。过去，我父亲对客户的每份电报都亲自阅读，在我们这样的行业，像拉链颜色不相配这样的细节，都会给客户带来灾难性的延误，父亲的这种做法会有很好的效果。而今天，我和威廉亲自阅读客户的传真。当然，不是每张都阅读，但这也足以使我们和客户保持私人联系了。这种对细节的密切注意使我们得以继续为客户提供服务。

公司由家族式企业向现代企业转变的过程中，我们尽量继承祖父和父亲开创的优良传统。在公司里，我们

着力营造一种家庭氛围，这种氛围很难用语言表达，头衔和特权都不重要，家庭生活和公司事务互相交融。如果公司的香港员工出差在外，我母亲都会去陪伴他们的父母。当然，随着公司规模的不断扩大，母亲不再像过去那样认识所有的员工。但是，我们仍然希望保持这种亲密关系，这是我们最为成功的各种关系的核心。用一句话概括就是：像大公司一样思考，像小公司一样行动。

问：信息技术的重要性在日益增加，这对你们业务的影响是好还是坏？

答：坦率地说，商业越来越依赖于信息技术，我觉得这一点很好。分散生产使我们的业务扩展到更远的国家，而信息技术则有助于这一进程。

随着西方国家的公司采取各种措施来保持竞争力，供给链管理越来越重要了。它们面对的市场是瞬息万变、越来越小的细分市场，这推动我们去发展中国家开辟新的市场（参见后文“创新传统”）。

现在，我们正在向孟加拉国、斯里兰卡、马达加斯加等新兴的生产中心发展，向非洲北部如埃及、突尼斯、摩洛哥等国发展，并准备从南非撤离，转而移至赤道附近的国家。随着全球供应网的日益扩大和分散，在管理上需要统一的标准，而作为一个纯粹的中间商，我们的利润日益减少。但是，供应商数目的增加使我们的选择范围扩大，我们可以利用信息和商业关系来管理供应网络，为客户增加价值。我们也为公司提供了一种拓展业务的方式，而这需要借助于 IT 技术。

这么一来，我们要做的中间工作越来越多，这使我们的工作更加有价值，我们可以向客户交付更加物美价廉的产品。事实上，我们认为出口贸易不是夕阳产业而是新兴行业。

问：你和威廉在美国所受的职业化的管理训练对你管理一家亚洲的家族企业有帮助吗？

答：这个问题很有意思。在管理我们公司的前20年里，我不得不把在西方学到的管理知识扔在一边。事实上，我已经忘记了。那些知识都不适用。祖父创立的利丰公司是一家典型的中国式家族企业，即使是今天，大部分亚洲公司仍然是家族企业，但是，在过去的5年里，发生了很大的变化，而现在的亚洲金融危机则更加剧烈地改变着这一地区的经济。

过去，我们只需要处理好一些人事关系（那是老经济模式的本质），而今天，我们面对的是一些大而复杂的系统。在过去，一年的成功与否取决于一两个重大决策。例如，在20世纪80年代，亚洲的许多企业界巨头大量投资于房地产、货运之类的资本密集型商业。这些商业领域中有关经营的重大决定并不多（只有购买地皮或建造超级油轮等），而且，决定的执行往往依赖于人事关系。

现在的利丰公司与1906年我祖父刚创立时有很大的不同，过去，我们是一家家族企业，人们认为我们公司的经营目的仅仅是为了我们这个家族。所以，1973年我和威廉从美国回来做的第一件事就是说服父亲同意

公司分离所有权和管理权，把我们的公司变成一个上市公司。

20 世纪 80 年代，公司的利润下降，我们觉得有必要进行重大的变革，以满足公司重新私有化的需求。因此，1988 年，我们着手买下了公司在香港地区的全部生意，廉价卖掉了资产，把公司的注意力重新集中于核心的出口贸易上。后来，我们又重新把出口贸易业务公众化。在管理结构和中心方面，我们的思想深受在西方所受训练的影响。

但是，更令我惊讶的是公司的决策方式所发生的变化。现在，我们这栋办公楼里可能只有 50 个采购员，他们要完成数百起交易。我们现在很少作大的决策，而是把问题细分，作很多较小的决策。当然，我不可能参加所有的决策，因此，我对公司的整个结构、指导原则和系统管理存在着很大的依赖性。

当然，我认为商业关系仍然很重要，但我并不是仅仅对关键的商业关系进行处理并把它作为管理整个公司的手段。相反，我是在用一种系统方法管理公司的中心业务。我之所以说在哈佛商学院学到的东西在过去 5 年里派上了用场，原因就在于此。

利丰公司是亚洲新一代公司的典型代表。金融危机使公司原有的模式走向毁灭，更加强大的公司会出现，并且仍然会得到亚洲强有力的职业准则和高储蓄率的支持，但产品市场会进一步细分，并且由“MBA 一族”实行职业化的管理。

利丰公司现在包括约300 000家中小企业，这些企

业推动着公司的发展。大约 40% 的企业是区域性的，它们在两个以上的地区设有分支机构。例如，有些企业在香港有二三十人，在中国内地有一个二三百人的工厂。香港地区的很多公司在中国内地都有工厂，仅是在中国南方的工厂就约有50 000个，雇用的工人约有 500 万。香港地区正在出现一种新的公司类型。我认为，尽管不会出现通用汽车公司、美国电话电报公司之类的大公司，但会出现许多能够进入《财富》1 000强的公司，我希望利丰公司能够成为其中的一个。

创新传统

利丰公司早期从事的是瓷器和其他中国传统产品的贸易，包括竹制品、藤制品、翡翠和象牙等手工艺品以及烟花爆竹。公司于 1907 年发明了用纸密封的爆竹来代替传统的用泥土密封的爆竹，这是一项重要的发明。那时，美国对进口的爆竹征收的关税是以重量为计价基础的，纸封爆竹不仅使关税减少，而且解决了泥封爆竹燃放时灰尘过多的问题。现在，这种用纸密封的生产工序已经成了烟花爆竹行业的标准。

3. 克莱斯勒公司是如何创造美国化的序列系统的[①]

杰弗里·H·戴尔

作者简介

杰弗里·H·戴尔（Jeffery H. Dyer）是杨百翰大学马里奥特学院管理学副教授，并兼任该校唐纳德·施特林国际战略协会主席。在这之前，戴尔博士曾是宾夕法尼亚大学沃顿商学院管理系教授，曾在贝恩公司做过5年的咨询和管理工作。他目前的研究领域主要包括全球战略、战略联盟、供给者管理以及组织内部学习等。戴尔先生曾作为独立撰稿人或联合撰稿人在《战略管理杂志》、《哈佛商业评论》以及《管理学学会评论》等刊物上发表过文章，他

① 原文发表于《哈佛商业评论》1996年7/8月号。重印号96403。

的一本有关供给链方面的专著《全球化优势》也即将出版。

内容提要

众多美国公司的管理者们无不想得到供应商的全力支持，以便在提高产量的同时降低生产成本，然而，很少有人能够成功地效仿业绩突出的日本企业供应商的管理模式——日本式序列系统①。本文的主角克莱斯勒公司（Chrysler Corporation）则是一个成功的典范，它的成功表明了日本公司的模式是可以被成功地采用的。

在过去，克莱斯勒公司与其供应商之间的合作关系可以说是非常糟糕，它们互相猜疑、勾心斗角。这家汽车生产商在选择供应商时完全以零部件进价成本为基准，而从不与它的供应商们谈及零部件的设计问题，因为在它看来，供应商在计算他们的边际利润时，也一定不会顾及到它的利益。直到20世纪80年代末，一场严重的财务危机暴露出了公司内部管理中存在的许多不足之处，公司这才开始重新审视其与供应商之间的合作关系问题，并痛下决心进行整顿。于是，新的合作模式应运而生，并对公司渡过难关起到了强有力的推动作用。

新的合作模式主要包括以下几个方面：建立跨职能工作小组，制定目标成本，在零部件设计之前

① 序列系统（Keiretsu），在日语中是秩序、规则之意。——译者注

选择供应商以及达成双方工程师在汽车零部件设计上的密切协作。从总体来看，克莱斯勒公司的SCORE计划是整个模式的核心，它使供应商能够很好地参与到克莱斯勒公司的生产作业中去，进而降低了成本，提高了生产效率。供应商们曾向公司提出了许多节省生产费用开支的建议，但公司却来加以采纳，而事后的实践证明这些建议都是非常行之有效的，每年可为公司节省多达17亿美元的费用支出。如今，克莱斯勒公司一直保持着积极的态度，虚心请教，并允诺将节省下来的部分费用作为对供应商的回报，以资鼓励。克莱斯勒公司的成功经验告诉我们，积极有效的供应商管理模式不仅会在美国本土广为流传，而且也必将成为时代潮流。

在过去的几十年里，美国制造商们从日本企业的实践中受到启发，学会了通过不断地调整供应商队伍来降低生产成本。他们通常的做法是在大幅度减少供应商数量的同时，提高供应商的供货配额，以换取更低的进货价格，并要求他们在保证产品质量的情况下作到及时供货，从而保证了技术革新的需要，大大提高了公司的生产效率。

现在，我们仍能看到还有不少制造商依旧靠压榨供应商来获取更多的利润，他们极力要求那些供应商积极配合公司的产品更新和产品线改造，他们只关心如何实现自己的目标，如不断地推出新的产品，更快地进行产品创新以及获得更低的生产成本。

正如许多制造商意识到的那样，企业的这几个目标中，第一层次目标并不难实现，因为它似乎不需要在供应商问题上大动干戈，于是，陈腐的合作模式便被延续了下来：先由制造商设计产品，提出零部件需求，再通过竞价的方式选择供应商，最后，签订一份详细的供货合同。对于制造商来说，供应商们的使命无非就是按照他们的要求去生产零部件。

与第一层次的目标所不同的是，第二层次的目标要求供应商参与到产品的开发与生产线的改进等具体问题中去，要求合作模式上的质的变化，要求制造商与供应商间畅通无阻的双向沟通。尽管有很多公司试着培养与供应商之间深层次的合作关系，以便将他们纳入自己的阵营中，成为其名副其实的合作伙伴。然而，几十年来的压榨与被压榨的合作关系所留下的阴影并不能立即烟

消云散。这一进程是如此艰难，以至于一些管理者开始怀疑日本式合作模式是否适于美国的国情，因为制造商与供应商间竞争式的、契约式的合作模式在美国企业中已是根深蒂固了。甚至有人提出，日本式序列系统中各成员间密切的合作关系是一种文化的、历史的产物，它完全与美国企业与经济行业的成长历程相背离。

然而，却有这么一家美国制造商向我们展示了日本公司模式的移植是可能的，克莱斯勒公司的经验告诉我们，修正后的日本序列系统不仅适用于美国国情，而且发展前景光明。

从 1989 年起，克莱斯勒公司开始削减其供应商数目，从原来的25 000家减至11 140家，并从根本上改变了与供应商之间的合作关系。原来的克莱斯勒公司习惯于给供应商施加压力，而且每两年就要做一次调整，重新筛选供应商。而现在的克莱斯勒公司却改变了此种做法。它开始致力于发展与供应商的长期合作关系，一旦合作关系确立，就不轻易变更；原来复杂的书面合同也被口头协议所代替；从前是克莱斯勒公司设计汽车，提出所需零部件的要求，而供应商只是被动地接受一切要求，而今是双方共同开发产品，推敲零部件设计生产的可行性；以前的定价过程完全由克莱斯勒公司控制，毫不顾及公平与合理性，而现在是双方密切合作，共同致力于节约生产成本的事业并分享成果。

一系列改革的成就是惊人的，克莱斯勒公司开发、生产新车型所需时间由 20 世纪 80 年代的 234 个星期缩短到现在的 160 个星期；同时，开发成本大幅度降低，

10 年内的降幅为 20%～40%。1996 年，由克莱斯勒公司推出的新车型 Cirrus 和 Stratus 的开发成本均低于 10 亿美元。不仅如此，克莱斯勒公司还成功地推出了一系列受消费者欢迎的车型，包括 Neon、the Dodge Ram truck、Cirrus/Stratus 以及一系列新款微型车（包括 the Town & Country，Dodge Caravan，Plymouth Voyager 等）。与此同时，克莱斯勒公司的盈利能力骤升，每辆车的平均利润由 20 世纪 80 年代的 250 美元攀升到 1994 年的2 110美元，位列全美汽车制造商之首。（参见后文“新的合作模式是如何发挥威力的？”）

当然，对于克莱斯勒公司来说，这样的成就早已算不上什么轰动新闻了。然而，有一点是非常值得我们深思的，那就是克莱斯勒公司究竟是如何成功地重塑了与供应商的合作关系的？我坚信，这里所包含的成功经验是值得其他美国公司借鉴的，于是，我花了 3 年的时间考察了这家公司的转变历程。从 1993 年到 1996 年，我分别采访了 13 位克莱斯勒公司的高层经理，走访了 33 家克莱斯勒公司的供应商，并研读了上千篇有关克莱斯勒公司的文章。

我从中归纳出了建立美式序列系统所需的几个步骤，并发现整个过程的实施必须依赖于专门小组的临时管理，更确切地说，是临时指挥部的领导。克莱斯勒公司组建的临时指挥小组包括 4 人，他们是克莱斯勒公司总裁罗伯特·卢茨（Robert Lutz），汽车机械工程部主管弗兰休斯·卡斯汀（Francois Castaing），LH 项目主管格伦·加德那（Glenn Gardner）以及采购部门主管、克莱

斯勒公司式序列系统的创始人托马斯·斯托坎普(Thomas Stallkamp)。他们暗访了其他汽车制造商，听取了供应商们的意见，尝试了许多方案和新点子之后才逐渐摸索出一条克莱斯勒公司要走的改革之路。他们意识到供应商的筛选过程与合作方式，以及克莱斯勒公司的员工与供应商之前的个人人际关系方面亟待改进；他们同时也认识到，必须在克莱斯勒公司与供应商之间达成价值创造上的共识，从而谋求双方长久稳固的合作可能；他们同样意识到合作双方间的信任不能只基于同舟共济的基础之上，还必须伴以利益分享，即必须做到荣辱与共。最后，他们将这些想法运用到了公司内部管理中去。

克莱斯勒公司开始意识到双方的信任建立在荣辱与共，同舟共济的基础之上

无庸讳言，克莱斯勒公司所迈出的每一步都不是一帆风顺的，正是在不断地战胜挫折与失败的起伏跌宕中，这家汽车制造商才建立起了一个广泛合作式的有效的供应商管理模式。

革新的动力

在20世纪80年代，克莱斯勒公司为了提高竞争力曾对本田汽车公司（Honda Motor Company）的产品开

发和生产过程进行过广泛的基准研究。当时，本田汽车公司在美国的生产量与销售量的增长均远远超过了丰田汽车公司（Toyota Motor Corporation）和日产汽车公司(Nissan Motor Company)。当然，克莱斯勒公司的研究课题包括了本田公司的供应商管理模式。

本田公司采用的是事业部制组织结构，按产品来划分事业部，每个部门下设自己的职能部门，并对产品从开发到销售以及售后服务的全过程负责。每个事业部都聘请了来自供应商方面的工程师，他们主要负责参与汽车零部件的设计与开发。对本田公司的深入研究使克莱斯勒公司的高层管理者们看到了自己公司与本田公司的差距，进而对其产生了更加浓厚的兴趣。与本田公司不同，克莱斯勒公司的组织结构是按职能划分的，而且克莱斯勒公司在设计开发新车型时，从来没有请教过供应商，向来是由克莱斯勒公司设计好后，再由供应商去生产。双方的差距还在于选择供应商的基准不同，本田公司在选择供应商时，主要考虑其是否有过良好的合作记录，该供应商供货质量与信誉如何等因素，而克莱斯勒公司只注重进价（通常是从3家以上的供应商竞价的结果中选择其中一家），供货质量与信誉问题则常被忽略不计。这样，克莱斯勒公司与其供应商的相互猜疑和不信任也是很自然的事了。

1987年，克莱斯勒公司瞄准了美国汽车公司(American Motors Corporation，AMC）旗下非常走俏的吉普车生产线，并成功地实现了对该公司的收购。而此次收购计划的成功不仅使克莱斯勒公司如愿以偿地获得

了吉普车的生产线，还使它开始接触本田式的经营模式。因为AMC本身就带有浓厚的本田式供应商管理色彩。这也是情有可原的。美国汽车公司是一家小规模的汽车制造商，它不具备完全独立开发新车型的能力，更不能像大汽车制造商那样与供应商讨价还价，它不得不联合一些供应商一同开发AMC吉普车，久而久之就形成了一个稳定的联合开发队伍。美国汽车公司仅拥有人数为1 000多名的工程人员队伍，但他们却在1980—1987年的7年内生产了3种车型（Cherokee，Premier，Comanche），并且正在开发第4种车型——Allure Coupe单排座小型车。相比之下，克莱斯勒公司拥有的工程师和技师达5 500余人，但其在整个20世纪80年代也只推出了4种全新的车型——K型车，微型车，Dakota卡车和Shadow/Sundance。

卢茨极力推行了本田公司和AMC的成功经验

AMC的业绩提醒了克莱斯勒公司的高层管理者们，他们认识到日本式的合作模式也可以适用于美国企业，与此同时，一场危机使他们意识到了克莱斯勒公司的发展之路任重道远。在此期间，由于克莱斯勒公司耗资超过10亿美元的LH项目（该项目是克莱斯勒公司对福特汽车公司的Taurus汽车日益流行所作出的应对措施，体现了克莱斯勒式的和谐，老鹰式的敏锐，道奇式的勇猛）正式上马，加上尚未支付的45亿美元的养老金，使公司陷入了严重的财务危机中。厄运接踵而来，更加剧了危机。1988—1989年间，公司

不得不关闭了3个工厂;1989年,克莱斯勒公司的经营状况坠入谷底,第四季度的净亏损额高达6 640万美元。克莱斯勒的原有车型也不能迎合消费者的需求,除了微型车一款车型外,其他车型只能勉强在老年消费者中占有一席之地。克莱斯勒公司的高层管理者们意识到,他们必须加快前进的步伐。

为了渡过难关,克莱斯勒公司在高级管理层做了重大的人事调整。卢茨于1988年正式接任克莱斯勒公司的总裁,他一上任就极力推行本田公司和AMC公司的成功经验。1988年,原克莱斯勒公司的首席工程师隐退,卢茨提拔了原AMC公司的首席工程师弗兰休斯·卡斯汀。新官上任三把火。作为第一把火,卡斯汀中止了原来的LH项目,并指派格林·加德那重新开始LH项目的实施。加德那曾任钻石星汽车公司(Diamond-Star Motors Corporation)的执行主席,也是克莱斯勒公司与三菱汽车公司(Mitsubishi Motor Corporation)合作项目的负责人,因此,他熟悉三菱公司产品的一切流程,而这已经很接近本田公司的做法了。

卢茨、卡斯汀以及加德那3人非常慎重地选拔人员来推行LH项目,要知道,对于当时的克莱斯勒公司来说,LH项目是最后一线希望。对LH项目的再设计主要集中在针对产品开发流程和供应商合作模式上的调整。

为了鼓励创新,加速产品的开发周期,克莱斯勒公司的3位首脑制定了以下3项破除陈规的重大改革举措:第一,杜绝公司内部的官僚作风,绝不允许这种作风在克莱斯勒公司的王国——密歇根州的海兰帕克有立

足之地；第二，提高内部决策效率，缩短纵向决策程序，包括设计、工程机械、开发、生产、销售以及财务等各环节的决策链；第三，决定尝试一种全新的供应商合作模式，借鉴本田公司、AMC和三菱公司的成功经验（见表3—1）。

表3—1　克莱斯勒公司供应商管理的改革

实施过程		合作关系	
1989年	1994年	1989年	1994年
以竞价方式选择供应商 ·低价者夺标 ·产品设计好后选择供应商	先期定源 ·制定目标成本并在此基础上定价 ·产品设计前选择供应商，并以实力作为标准	很少讲究供应商的信誉或美誉度（交易导向）	重视以往的业绩记录和公司信誉（关系导向）
在设计、出样、零部件生产中淡漠了权利和责任的分化	每个供应商都对零件的设计、出样、批量负有责任	从不顾及供应商的边际收益问题	充分考虑供应商的利益，做到公平交易
供应商的资金投入微乎其微	供应商在共同开发投资和资产投入中占有相当比重	不征求供应商的反馈意见	鼓励供应商及时作出反馈
注重分头行动；没有交流意见和想法的过程	着力于提高整条价值链的绩效，制定征求供应商意见的程序	合作关系全靠合同来维系	超越合同的伙伴关系
形式上的业绩评估	规范化和程序化的业绩评估	严格按合同行事	抛开合同，从双方的切身利益出发
短期契约	长期契约	敌对，零和交易	相互信任，通力合作

到 1991 年，克莱斯勒公司开始出现新的转机。LH 项目初具雏形，成本预算体系也按时成型，有关产品开发和供应商合作模式的各项措施也陆续在整个克莱斯勒公司的组织内部推行开来。

克莱斯勒公司的全新经营模式

改革后的克莱斯勒公司的供应商管理模式包括以下几个方面的重大调整：供应商的选择、与供应商的合作以及对供应商的评估。

跨职能事业部门

为了更有效地与供应商合作，消除原有的需求冲突，转变从前不公平的优势局面，克莱斯勒公司在组织结构上做了重大调整，建立了一个按车型划分的跨职能的事业部制组织结构。公司现在设有 5 个跨职能事业部门——大型汽车部、小型汽车部、微型车部、吉普车部以及卡车部。事业部门在自身的发展过程中注重彼此的协调、合作与信任，并致力于与供应商建立良好的合作伙伴式的协作关系。另一方面，供应商也逐渐与克莱斯勒公司的工作人员建立起稳固的人际关系，并自觉地站在克莱斯勒公司的立场上，寻求对双

先期定源允许人们同时开展多项工程设计工作

方更有效的合作方式。

先期定源和目标成本法的制定

先期定源指的是在产品的设计阶段就选定供应商，并让他们担负起设计零部件或工程系统的责任，不一定是全权负责，但一定要做到责任明确。先期定源的道理在于它允许人们同时开展多项工程设计工作，而不是循序渐进式的，这样，就可以大大加速产品开发的进程。

一般来讲，先期选定的供应商不仅要参与零部件的设计，还要协助样车的组装并负责新车推出后的零部件供应。这样一个新的运作模式，相当于要求那些供应复杂零部件的供应商们（如加热系统和空调系统的供应商们）早早地参与到产品开发的过程中去，并作为主要合同人对产品质量、生产成本全权负责，保证按时供应相应的系统和部件。供应商们对于新的运作方式表示欢迎，他们认为，新模式为寻求技术性问题的有效解决方案提供了更为广阔的空间。

过去，克莱斯勒公司也时常将一些设计、样车生产、零件的批量生产等任务交付给其他公司去做，但并没有如此明确权责义务。结果，一旦供应商无法按质、按目标成本完成交付任务时，便将责任全部推卸到产品设计上。当然，这个理由很容易成立，因为早有统计数据表明，70％的汽车零件所出现的质量问题是因为设计环节的原因。每到这时，为了分清责任，克莱斯勒公司与这些供应商之间无休止的扯皮就在所难免，产品开发进程也就被耽搁了下来。

在新的运作模式下，通过竞价选择供应商的方式已不再适用，克莱斯勒公司必须考虑价格以外的其他因素。作为LH项目的一个内容，克莱斯勒公司的采购部门会为每个事业部门准备一份供应商名单，所列的候选者都是被认为最具工程设计能力和生产能力的供应商。这些由工程设计、质量控制、采购等各职能部门人员组成的跨职能事业部门，再依据自身要求作出选择。而只有每个零售商都做到按样、按价、按质、按时完成供应任务时，才算实现了先期定源的最终目标。

新的合作模式还要求克莱斯勒公司制定出公平的零部件定价方法。在过去旧的体制下，克莱斯勒公司通过市场竞价的方式来选择供应商，同时也就确定了零部件的进价。而新的模式中，克莱斯勒公司要在产品设计出来之前就选定供应商，这就很难进行定价。克莱斯勒公司借鉴了日本企业通常使用的目标成本法来解决定价问题。目标成本法的基本原理在于先确定市场或最终消费者的支付价格，然后运用逆推计算，一层一层分摊，从而确定各部件的系统价格。

在确定具体部件的定价时，克莱斯勒公司又是怎样做的呢？克莱斯勒公司供应科的负责人巴里·普赖斯介绍道："其实，我们通常给出的定价都不尽合理，但必要时，我们会听取供应商的意见，作进一步的调整。我们想要做的是明确地告诉供应商我们一共有多少钱，然后明确说明我们要他们做什么，最后再问他们愿不愿意按我们的价钱成交。通常，他们会拒绝我们的定价，然后报出他们的价格。在一开始，我们只能摸着石头过

河，后来，我们积累了一些经验，就能够较准确地估计价格了。”

目标成本法使得克莱斯勒公司与供应商之间原有的零和交易关系转变为正和交易关系。以往，克莱斯勒公司习惯于给供应商施加压力迫使他们不断降价，而从未考虑过供应商的切身利益，从未意识到应给他们留一些利润。改革后的克莱斯勒公司将重心由价格转向成本，营造了一个双赢的局面，它和供应商密切协作，共同解决成本和技术方面的问题，双方之间的信任关系也由此确立起来。

共同价值链的形成：SCORE 计划

建立新型合作模式的下一个环节就是激励供应商们积极参与到克莱斯勒公司的价值创造中去，形成共同价值链。能否争取到供应商百分之百的支持与配合是建立新型合作关系的关键，因为惟有合作双方都愿意把“蛋糕”做大，才能有较好的结果。这首先要建立起双方的信任关系以及结成双方在真正意义上的联盟。

在重新启动 LH 项目之初，克莱斯勒公司就开始尝试着先与一部分供应商建立信任关系和结成联盟。1989 年，克莱斯勒公司又启动了另一个项目——供应成本的削减计划（SCORE），它逐渐成为克莱斯勒公司旨在建立信任关系、降低成本、促进沟通的一把利刃。

寻求帮助 SCORE 的主要目的是在不损害供应商利益的前提下，全面降低供应商和克莱斯勒公司的生产成本。1989 年 8 月，卢茨在底特律运动俱乐部（Detroit

Athletic Club）面对公司25个最主要的供应商发表的一席话，大大促进了SCORE计划的进程。卢茨表示，公司目前面临着非常严峻的考验，希望各个供应商能与克莱斯勒公司通力合作，降低双方的生产成本。这即是宣布“我要的是你的智慧，而不是利润”。

正当LH项目的推行使克莱斯勒公司在密切与供应商的合作关系上初见成效以及克莱斯勒公司的领导者们急于维持良好势头的时候，市面上传来通用汽车公司正在给供应商施加压力，以便进一步降低零部件价格的消息。卢茨借此又一次重申了克莱斯勒公司的立场，克莱斯勒公司选择的是不同的道路，克莱斯勒公司要独辟蹊径。

之后，供应商们紧密地团结在卢茨的周围，积极地献计献策。你也许会奇怪，供应商们怎么会不计前嫌，难道他们忘记了克莱斯勒公司过去对其种种恶劣的压榨行为了吗？当然不是，他们之所以这样做是因为他们有理由相信，克莱斯勒公司是真的改变了。首先，他们深知克莱斯勒公司的处境是非常危急的。其次，克莱斯勒公司的高级领导层中的人事变动是克莱斯勒公司转变的信号。新的核心领导层由4人组成，他们是卢茨、卡斯汀、加德那和斯托坎普。其中，斯托坎普是1990年上任的采购部主管，是他给竞价机制划上了句号。最后，AMC和调整后的LH项目也使供应商们对克莱斯勒公司充满了信心。

卢茨没有倦怠下来，他马不停蹄地加紧着改革的步伐。那些供应商们的积极合作态度以及他们提出的想法

使卢茨备受鼓舞，他甚至安排他的副手召开供应商系列会谈。为了更好地采纳供应商的意见并使之付诸实践，卢茨、卡斯汀和斯托坎普制定了包括审查、决议和实施的整套正规程序。

卢茨还就如何全面地推行新模式的问题，要求他的副手们（其中也包括卡斯汀和斯托坎普）走访一些大供应商。克莱斯勒公司高层领导人的意外来访让这些供应商们受宠若惊，他们中的许多人(也是通用汽车公司的供应商)正承受着通用汽车公司近期“高压政策”之苦。(克莱斯勒公司尽力摆出与通用汽车公司大相径庭的姿态,以表明克莱斯勒公司走的路与通用汽车公司是完全不同的。比如,在通用汽车公司的采购部主管乔斯·伊格纳西奥·洛佩斯告诉他的采购员不要理会其供应商的午餐邀请时，斯托坎普却支持他的采购员请其供应商吃饭。)

在整个走访的过程中，供应商开始抱怨通用汽车公司的不合理做法——要求他们进一步作出让步，降低零部件价格，因为这意味着他们不得不再一次面临削减生产成本的问题。在他们看来，通用汽车公司本身也有许多地方亟待改进，当然，他们也并不认为克莱斯勒公司就是完美无缺。克莱斯勒公司必须承认，它一直忽视了来自供应商的反馈意见，而这往往可以替克莱斯勒公司节省一大笔开支。例如，一项要求更换生产材料的建议往往会遭到克莱斯勒公司工程师的拒绝或者落个石沉大海的结局。因为采纳这个建议不仅意味着新一轮的材料性能测试和设计上的生产线的变动，更多的是因为克莱

斯勒公司的工程师不愿意承担更多的工作任务，更不愿意承担由此带来的风险。

揭开SCORE的面纱 克莱斯勒公司的SCORE计划能够正式实施完全是受到零售商的启发，SCORE旨在激励、审议、迅速实施供应商的反馈意见，并与他们分享成果。1990年，克莱斯勒公司召开了由排名前150位的大供应商参加的会议，并在那次会议上正式启动了SCORE计划。为了表明克莱斯勒公司改革的决心，公司特别请求与会供应商就节省生产成本的可行性改革措施提出自己的看法，结果，公司收到了大量的书面建议。

面对一大堆供应商的反馈意见，克莱斯勒公司的领导层深知，如果他们仍对此置之不理，或不能迅速作出反应，那么，整个计划将失败。这时，强有力的领导权发挥了作用。为了推行SCORE计划，克莱斯勒公司的高层领导采用了经理负责制，做到分摊管理，权责明确。卡斯汀、斯托坎普以及其他高层经理每月都碰头，审议供应商的意见，评估建议被采纳后的实施情况。一开始，新计划的实施步履维艰，因为克莱斯勒公司的工程师们根本不愿认真接受这些建议，以致管理层不得不动用行政权力，卡斯汀甚至将几项可行性方案强加给工程师们并勒令他们去尝试，哪怕是当做一次试验也好。由于其建议被采纳而备受鼓舞的供应商们变得更加活跃起来，一时间，供应商的建议书如雪片一样飞来；另一方面，工程师原来的抵制态度也转变了。

为了加速SCORE计划的进程并将供应商纳入计划的执行中去，克莱斯勒公司采取了“三步走”措施：第

一步，它集中精力研究了自身存在的问题和失误；第二步，转向次级供应商（他们供应不重要的部件或向主要供应商供应部件），要求他们提出改进意见；第三步，它才将重心放到了主要供应商（即那些提供战略性部件或系统的供应商）身上，要求他们改正存在的问题及失误。“‘三步走’的顺序是整个计划的关键”，巴里·普赖斯说，“我们绝不可能要求供应商在我们之前做自我批评。”

然而，又是什么让供应商们甘心情愿按克莱斯勒公司的计划去做呢？答案是克莱斯勒公司将SCORE计划描述为对供应商非常有利可图的、非常公平的游戏。普赖斯说：“在很多情况下，我们只要做一点小小的改进，就会替供应商们节约一大笔开支。”

或许有一点更能说明问题，那就是一旦供应商的建议被采纳，克莱斯勒公司就会主动邀请供应商与其分享改革成果。一方面，这是因为克莱斯勒公司本来就无法估计供应商从中获得的利益；另一方面，也是为了增进彼此间的信任，即便在估计到供应商获得较大利润的情况下，克莱斯勒公司也没有斤斤计较。“我们第一次真正做到了宽宏大量”，普赖斯回忆道：“我们只是让他们明白我们知道他们得到了多少好处。这种做法很有效，我们得到了更多的建议，甚至有些是与他们不相关的。”有这样一个例子，一位供应商曾建议克莱斯勒公司将其供应的以镁作为生产原料的部件改为以塑料为生产原料的部件，尽管这一变动给那个供应商增添了不少麻烦，然而却使克莱斯勒公司每年可节省开支多达10亿美元。

克莱斯勒公司虚心纳谏的诚恳态度同样打动了供应商，与过去相比，克莱斯勒公司判若两人。在过去，这样的事情是鲜为发生的，那时，克莱斯勒公司只是要求供应商按合同交货，仅此而已。

深化 SCORE 项目　克莱斯勒公司于 1992 年将 SCORE 计划正式纳入供应商评估体系中。克莱斯勒公司要求供应商们及时地反馈信息并提出改良的建议；同时，参与到克莱斯勒公司的经营体系中去。

克莱斯勒公司对每个供应商曾提过多少建议、创造了多少价值等做了详尽的记录，并连同供应商在供货质量、价格和及时性上的表现，作为评估供应商的积分标准。1994 年，供应商在 SCORE 计划中的表现仅占总积分的 8%，而到了 1995 年，已调高到了 15%。事实说明，克莱斯勒公司对创造共同价值链的积极性有增无减。

克莱斯勒公司在供应商间征集减轻车身重量、减少质量索赔、简化生产程序等方面的建议

从 1994 年 2 月开始，克莱斯勒公司给每个供应商制定了成本节约目标，尽管不要求供应商必须完成，但这些业绩会成为评估供应商的重要依据。每个供应商都要为降低生产成本而献计献策，而对这些建议所创造的价值，则要求达到其对克莱斯勒公司销售额的 5%。此外，克莱斯勒公司还在供应商之间开展了为减轻车身重量、减少质量索赔、简化生产程序等献计献策的活动（供应商的建议一旦被采纳，即可获得 2 万美元的酬金）。

此外，克莱斯勒公司还详细记录了每项建议由审议到付诸实施所花费的时间。尽管这些事不再由高层管理者直接过问，但公司仍定期审查工程部门对供应商反馈意见的处理情况。克莱斯勒公司的经理们帮助供应商们完成了献计献策任务，并时常作为供应商的代言人与公司交涉，替他们谋利。SCORE 计划俨然成为交流直通车，供应商可随时通过它来表达自己的想法。

在 SCORE 计划的实施过程中，每个供应商都面临两种选择：一是他可以选择分享更多的利润；二是他可以让利给克莱斯勒公司，完成克莱斯勒公司制定的成本节约目标，增加积分，以谋求更大的供货配额。这正是 SCORE 计划的运作机制所在。

要想更清楚地了解 SCORE 计划究竟是怎么运作的，我们还要看看克莱斯勒公司最大的供应商——马格纳国际公司的经历。马格纳国际公司为克莱斯勒公司提供许多部件，包括全套座椅、内侧门车篷、马达和传动系统以及其他一些产品。1993 年，马格纳公司首次尝试参与 SCORE 计划，它建议克莱斯勒公司在微型车的外层装饰性线脚上改用锯末合成材料，这种材料的价格低廉但效果却同原来的一样。在马格纳公司将建议书交到克莱斯勒公司后不久，便引起了克莱斯勒公司管理者的重视，他们要求工程部门立即测试其可行性，并最终通过了决议，整个过程仅用了两个星期。这项决定使克莱斯勒公司每年节约开支达 25 万美元。在此之后，马格纳公司献计献策多达 213 次，其中有 129 项建议被采纳并为克莱斯勒公司节省费用共计7 550万美元。

面对前面所提及的两种选择，马格纳公司没有选择与克莱斯勒公司分享成果，而是放弃所有既得利益换取更高的积分，争取更多的供货配额。结果，马格纳公司的销售配额由 1990 年的 6.35 亿美元，攀升到目前的 10.45 亿美元，增长了近一倍。“销售额的扩大使得马格纳公司与克莱斯勒公司的合作更加有利可图”，马格纳公司主管与克莱斯勒公司合作事宜的约翰·布赖斯这样说。

SCORE 计划可谓硕果累累。在计划实施的头两年(1990 年和 1991 年)，公司共收到 875 条建议，其价值相当于每年为公司节约开支 1.708 亿美元。到了 1994 年，建议数目激增为3 786条，共节约开支 5.04 亿美元。1995 年的头 9 个月，公司就已收到建议5 300条，节约开支达 17 亿美元（见图 3—1）。

增进交流与协作

为了增进供应商之间、供应商与克莱斯勒公司间的交流与协作，克莱斯勒公司尝试了不同的方式。其中，比较重大的决策就是公司参照了日本企业的做法，聘请了供应商方面的工程师（称其为客座工程师）与本公司的工程师并肩工作。1989 年，公司聘请的首批客座工程师不足 30 人，而现在，已达 300 余人。克莱斯勒公司和供应商的高层管理者们都认为这大大增进了彼此的信任感和依赖性，更重要的是，这有助于即时性的交流与协作。

此外，克莱斯勒公司还采取了其他一些措施来巩固

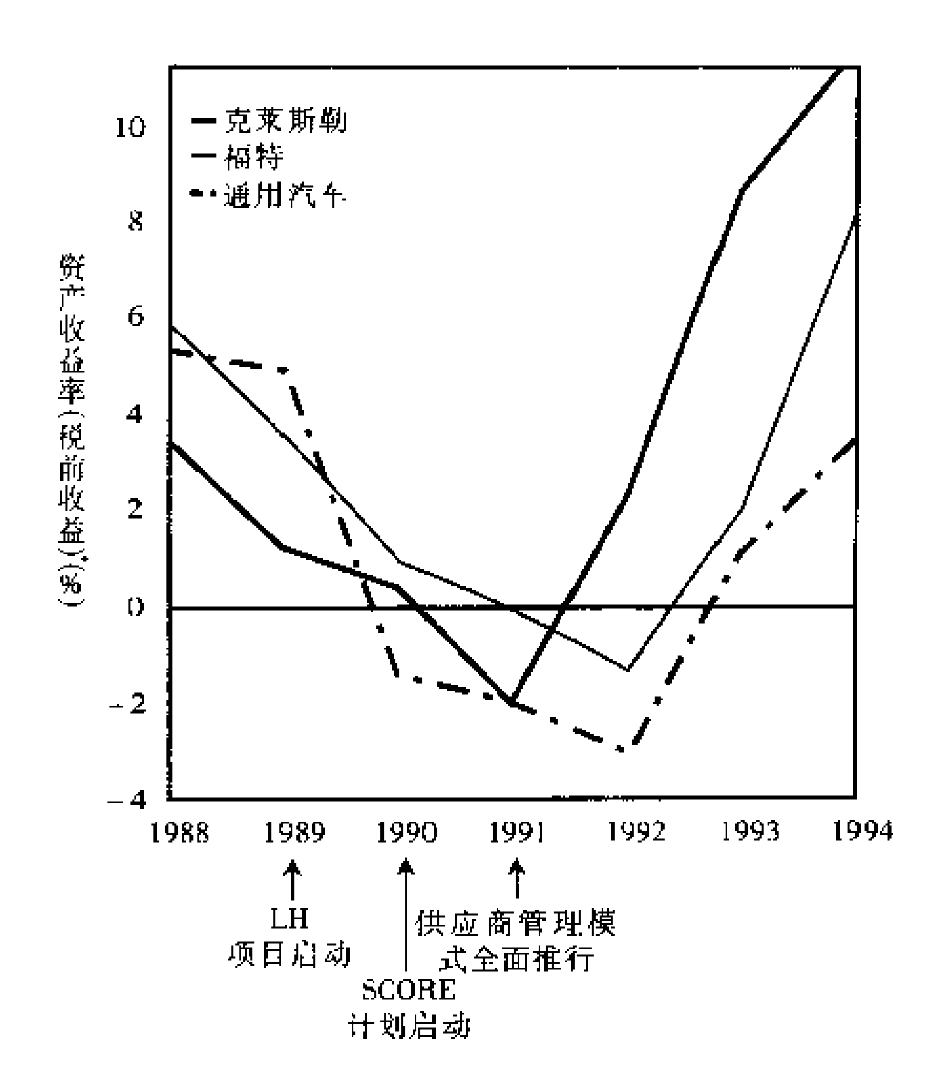


图 3—1 克莱斯勒公司与竞争对手的利润对比图

* 资产税前收益为税前收入除以总资产.

资料来源：Annual reports.

与供应商的合作关系，包括建立电子邮件系统，组建一个由 14 个最大的供应商组成的咨询委员会，每年定期召开由 150 个主要供应商参加的年会，安排与供应商的季度性会晤，讨论下一年的规划问题，等等。

出于对克莱斯勒公司的信任，供应商们逐渐加大了其在克莱斯勒公司共同事业上的投入，包括一些共有资

产投入，如厂房、设备、工程系统设施，生产线以及人力资源的投入。除了派遣客座工程师以外，几乎每个供应商都为他们的工程师配备了 Catia 软件和克莱斯勒公司的专用 CAD/CAM 软件，对于每个工程师来说，这意味着人均 4 万美元的开销，不是个小数目。（为了能以更低的价格购买 Catia 软件，克莱斯勒公司特地为 200 多个供应商组织了一次批量购买。）

还有不少供应商甚至把心思花到了及时供货和快捷的服务上。例如，Textron 公司为满足克莱斯勒公司的 LH 项目的需要，专门建厂生产所需部件，并将新的设计部建在距离克莱斯勒公司技术中心两公里处，以便及时沟通。这样的实例并不少见，供应商们纷纷自觉地将自己的基地迁至克莱斯勒公司工厂的周围。这大大缩短了配送时间。在克莱斯勒公司的 Neon 车组装基地——伊利诺伊州的贝尔维迪尔发生了这样一个喜人的变化。工厂的货物装卸点减少了 43%，而且供应商到装配厂的平均距离缩短了 26 公里。（我在以前的研究中证实过地理位置上的紧凑性有助于降低投资成本，增进双方的交流。[①]）

长期承诺

给予越来越多的供应商以更长时期的合作承诺是克莱斯勒公司作出的另一个重大举措。1994 年，公司与

---

① 参见本文作者的文章《共有资产：日本式生产的利刃》，发表于《哈佛商业评论》1994 年 11/12 月号.

48 个项目的供应商签订的供应合同平均期限为 4.4 年，而根据苏珊·赫尔普（Susan Helper）在 1991 年所著的题为“美国汽车制造商与其供应商间的变化”一文，这一数字在 1989 年仅为 2.1 年。（参见《斯隆管理评论》1991 年夏季版）。

截至目前，克莱斯勒公司以口头方式向 90% 以上的供应商允诺，在该生产线生命周期内会继续保持与他们的合作关系，但前提是供应商必须在完成供货任务的同时实现目标成本。斯托坎普声明了克莱斯勒公司的立场：“只要供应商愿意，他们完全可以永远与克莱斯勒公司合作下去。”

克莱斯勒公司给供应商的长期承诺可谓深得人心，这有力地稳定了供应商队伍，“我可以明确地说，我们比谁都更情愿替克莱斯勒公司投资，共担风险，因为只有它肯保住我们今后的饭碗。”汽车供应商之一，APX 国际公司（APX International）CEO 拉尔夫·米勒吐露了供应商们的心声。

一家专门从事市场分析的公司——透视策划公司(Planning Perspectives)曾于 1990 年、1992 年以及 1993 年分别对福特和克莱斯勒等公司进行了实地考察，结果发现，这几年，克莱斯勒公司与其供应商的关系有着惊人的改进。在这次调查中，调查公司要求供应商从可信度、责任感和效率等五方面为几家汽车制造公司打分。1990 年，克莱斯勒公司在所有项目上的积分均低于通用公司和福特公司，而到了 1993 年，它的总积分一跃超过了通用公司和福特公司（五个项目中所有积分均超过通用公

司，而其中的三项高于福特公司）。

美国式序列系统

由克莱斯勒公司创建的美国式序列系统与日本式序列系统的区别表现在以下两个方面：首先，像丰田、日产这样的日本汽车公司一般都持有其最大的供应商20%～50%的股份，而克莱斯勒公司没有、也不可能持有其供应商的股份。比如丰田汽车公司仅有近310家供应商，而它持有其中近50家供应商的股份，这50家公司中，约2/3的供货是销售给丰田公司的。与此不同的是，克莱斯勒公司拥有大量的供应商，而其中以克莱斯勒公司为主要供货对象的公司却寥寥无几。其次，丰田公司和日产公司的主要供应商中近1/5的部门经理同时也是两家汽车制造公司的正式员工。这有效地保证了制造商与供应商的高度认同性与企业文化上的一致性，然而这一点却是克莱斯勒公司永远也无法效仿的。

但是，克莱斯勒公司的模式也有其特有的优势，例如，克莱斯勒公司可以很容易地中止与那些不称职的供应商的合作关系，而对丰田公司和日产公司来说，就不那么容易了。正因为日本汽车公司与其供应商同命相连，它们必须扶持供应商的发展，而这等于给同是那些供应商的买主的、包括克莱斯勒公司在内的竞争者提供了免费搭车的好机会。

克莱斯勒公司建立的正式沟通渠道可能比日本企业非正式沟通渠道更适合美国的商业氛围。可以说，如果克莱斯勒公司没有一个像SCORE计划这样的正式形式，就不会有今天这样的成绩。正如斯托坎普所指出的那样，“SCORE计划之所以能够成功，是因为它以沟通为主旨而非针对成本问题。而正是在尝试彼此沟通的过程中，我们学会了互相帮助。”这是显然的，因为，在美国，不会有人主动叩响大门来与你沟通，你必须事先为他敞开大门。

与此同时，我们同样看到克莱斯勒公司模式有其难以克服的弊端。最为突出的一点就是克莱斯勒公司很难进一步精简其臃肿的供应商队伍。庞大的供应商队伍阻碍着克莱斯勒公司进一步降低交易成本，提高产品质量，扩大规模经济以及进一步增进与供应商的合作关系。但现实中，克莱斯勒公司为削减供应商所作的努力却显得无力。克莱斯勒公司在本地拥有的供应商是丰田公司在日本的供应商数量的4倍。

不仅如此，克莱斯勒公司建立的新模式的辐射范围还远不及日本企业模式的辐射范围深入。目前，只有主要的大供应商们参与到了如先期定源，制定目标成本，SCORE计划等新体系中，而那些小供应商和次级供应商们尚不能充分介入。

无疑，克莱斯勒公司的改革任重道远，但它所取得的成就是值得肯定的，它创立的美国式序列系统，或者按克莱斯勒公司员工习惯的叫法为克莱斯勒公司式的“延伸管理”，已向人们证明，存在了几十年的敌对关系

是可以得到缓解和改善的。正如克莱斯勒公司生产作业与战略部门主管史蒂夫·齐默指出的“至少我们懂得了与供应商的序列系统式的合作关系并非日本人的专利”。克莱斯勒公司证明了富有成果的供应商管理不仅会在美国得到推广，而且必将成为时代潮流。

新的合作模式是如何发挥威力的？

在新的合作模式下，克莱斯勒公司与供应商建立了良好的合作伙伴关系，从而加速了产品开发的进程，降低了开发成本和采购成本。克莱斯勒公司的市场份额也随之增加，获利能力也得到了提高。

缩短了产品开发周期 从克莱斯勒公司内部的统计资料可以看到，LH 项目启动后开发一种新车型所需时间由原来的 234 个星期（20 世纪 80 年代的统计数据）缩短至 183 个星期，而 1997 年第二期 LH 项目的实施又使这一数字降至 160 个星期。也就是说，1989 年以来，缩短产品开发周期幅度达 40% 以上。与此同时，产品开发效率也有所提高。有这样一组比较数据：1980—1989 年，克莱斯勒公司开发了四种新车型，而 1990 年至今，公司在原有工程人员的基础上已成功开发了六种新车型。

这些显著变化应归功于与供应商的合作方式上的变革。在原有的模式下，克莱斯勒公司的产品开发过程通常需要 12 个月～18 个月，其中，大部分

时间要用于招标、竞标和讨价还价，确定供应商和督促供货进程，而确定了供应商并不意味着万事大吉，克莱斯勒公司还要再花时间去攻克零部件设计生产上的陌生的技术问题。而对供应商来说，他们的供货压力非常大，往往在批量生产汽车的前75个星期～100个星期时才得到订单。新的模式带来了翻天覆地的变化：供应商早在产品创意阶段（以LH项目下Neon、Cirrus/Stratus的生产线为例，这相当于批量生产的180个星期之前）就参与进来，使他们有8个月～24个月的充裕时间为批量生产做准备，提前预见可能的技术问题，不至于到时候被打个措手不及。

降低汽车生产成本　开发和成功推出一款新车型所需成本通常包括四项：工程费用、研究开发费用（ER&D)，还有新车生产所必需的以下三种费用：工具费，如钢型、模具；装备费，如全新的传送机、压榨机、焊接线；启动费（PP&L)，如培训费，生产准备费用等。一般来说，四项费用所占比例分别为：ER&D占总成本的15%～20%；工具费占总成本的40%～45%；装备费占总成本的25%～30%；PP&L占总成本的5%～10%。1989年以来，克莱斯勒公司的总生产成本开始出现明显的下降趋势，而在这之前，即新模式启动之前，克莱斯勒公司后三项的实际成本常常超出预算25%～50%左右。

由于较好地让供应商参与到生产环节中，将部

分责任交由他们来承担，克莱斯勒公司可以简化产品开发过程，在工程这一环节上花费更少的时间。例如，过去 ER&D 一项成本就这 3 亿美元（约占 LH 项目总成本 16 亿美元的 20%），而工程开发时间缩短了 24% 以后，克莱斯勒公司在 LH 项目上节约成本达7 500万美元。据预计，1998 年，LH 项目的成本还会下降，估计下降幅发为 1993 年的 15%。

开发周期缩短了，开发费用自然也随之降低。道理很简单，此时硬材工具的分批购买时间间隔也比以前缩短了。以前，公司不得在批量生产的 75 个星期～100 个星期前购买这些工具，而开发周期加快后，只要提前 50 个星期～60 个星期即可，这相当于节约了近一年的资金占用成本。若工具费占总成本比重按 40%～45% 计算，克莱斯勒公司就能够在 LH 项目上节约6 000万美元的开支（假设资本成本的保守估计为 10%）。

不仅如此，在新模式下，硬材工具切成型后作废成返工的次数也大大减少，这也为克莱斯勒公司节省了一大笔开支。按照以往的开发进度，第一部样车一般在批量生产前 65 个星期的时候组装完毕，然后进行测试。而大部分硬材工具的订货时间通常需要 65 个星期以上，因此，克莱斯勒公司只能在样车组装结束之前就下订单。其结果是一旦样本未能通过测试，需要进一步改进，那就又得重新下订单。在 LH 项目中，克莱斯勒公司早早就将供应商

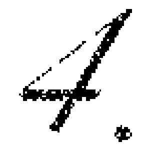
纳入到产品开发的过程中去，使得样车组装可以比以前提前24个星期完成，这样就可以避免提前下订单带来的硬材工具返工的现象。与此同时，供应商从样本的设计组装到批量生产都要负责任，因此，避免了许多沟通上的问题和部件不相容的问题，进而提高了样车测试通过率。一组统计数据表明，新型合作模式确实降低了克莱斯勒公司新款车开发的成本。LH 项目总成本为16亿美元，Dodge 卡车的开发成本为13亿美元，而 Neon 只用了12亿美元，到了 Cirrus/Stratus 这一代车型，只用了10亿美元的开发成本。数据是最有说服力的，我们再做一个比较，与通用公司和福特公司的开发成本做横向比较。通用公司开发与 Neon 类似的车型——Saturn 用了35亿美元，福特公司开发 Escord 花了25亿美元；此外，根据《经济学家》（1994-04-23）上的数据，福特公司的一系列类似 Cirrus/Stratus 的新车型 Mondeo/Contour 花掉福特公司60亿美元的开发成本。

降低了交易成本 借助于克莱斯勒公司在削减供应商队伍（降低了搜索成本）和淡化价格在招标体系中的重要性（减少了决策成本和交涉成本）等问题上作出的努力，克莱斯勒公司的采购员人数减少了30%，但每个采购员的订单金额却有了大幅度的提高。在1994年11月召开的一次供应商大会上，采购部主管托马斯·斯托坎普向供应商发出了呼吁，希望他们能够减少销售代表的数量而将更多

的精力投入到工程技术上来。

提高了市场份额和获利能力 在汽车行业中，新款车型的推出往往会增加企业的销售额，因此，谁能加快推陈出新的节奏，谁就能占领市场的制高点。改革后的克莱斯勒公司成功地缩短了开发周期，使得其市场份额也有相应提高。有数据显示，1987年，克莱斯勒公司的市场份额为12.2%，而1994年上升到14.7%，是克莱斯勒公司25年来的最高记录。不仅如此，还有数据显示，克莱斯勒公司的获利能力也有所增强。从资产收益率看，20世纪80年代公司的这一指标落后于其他主要竞争企业，而到了1992年，克莱斯勒公司则跃居榜首。我们再看一下产品利润率，20世纪80年代克莱斯勒公司生产一辆车的利润仅为250美元（取1985年至1989年的平均值而得），而到了1994年，每辆车可获利2 110美元。

注：我要感谢沃顿商学院的研究管理、政策与组织的雷金纳德·H·琼斯中心（Reginald H. Jones Center）和密歇根未来研究中心给我的研究提供了支持。我还要感谢克莱斯勒公司托马斯·斯托坎普和许多工作人员对我的研究工作给以的协助。



制造商与零售商之间信任的力量[1]

尼马利亚·库玛

作者简介

尼马利亚·库玛（Nirmalya Kumar）是位于瑞士的国际管理发展研究院（IMD）的营销学和零售学教授。在此之前，他在宾夕法尼亚州立大学和西北大学凯洛格管理学院研究生院任教。他还在芝加哥的萨拉·李公司（Sala Lee Corporation）和印度加尔各答普华永道（Price Waterhouse）会计师事务所工作过。作为营销战略、品牌、分配和零售学方面的教师、咨询专家、研究专家及演说家，他还给《财富》500强中的30家以上的公司（这些公司分布

[1] 原文发表于《哈佛商业评论》1996年11/12月号，重印号96606。

在20个以上的国家）做顾问。他还在《金融时报》、《哈佛商业评论》、《营销研究和管理学会杂志》等刊物上发表过许多论文。

内容提要

在传统观念上，制造商和零售商都把对方视为对手，但是，像宝洁公司（Procter & Gamble Company）和沃尔玛仓储商店（Wal-Mart Stores）这样的对手，通过建立互相信任的关系获得了益处。这表明对制造商和零售商来讲，威胁和恐吓可能不是处理两者之间关系的最有效的方法。对许多行业中制造商和零售商关系的研究显示，滥用支配权会导致三个后果：如果丧失支配权会遭到对方的报复；对方会寻求各种方式予以抵制；相互合作（与一方滥用支配权相比）可以使制造商和零售商共同向顾客提供更多的价值。

为了和较弱小的公司建立相互信任的关系，强大的公司要创建一整套系统，使之既能公平地对合作伙伴的贡献进行补偿，又能以它们认为公平的方式区别对待。这些系统确保双方相互交流，各渠道的合作者受到公平对待以及合作者可以对渠道政策和决定进行讨论。此外，它们还要向合作者提供制定政策的一贯原则并确保合作者受到尊重。

制造商和零售商之间的关系要想从争夺支配权到相互信任是困难的，这要求在文化、管理系统和态度方面进行改变。但是，马狮公司、卡夫公司

(Kraft) 和埃科尼斯公司 (E.J.Ekornes) 的成功证实了进行这一转变是有益的。在迅速变化着的环境里，成功属于那些学会了如何建立相互信任的公司。

现在，制药、日用品、五金、服饰、家具等行业已经多样化了。在这些行业里，制造商和零售商在交易中的地位正在发生转换。由于专业化的超级市场的出现、购买联盟的形成以及兼并和收购浪潮的兴起，使少数零售商对数目巨大的消费者形成了控制。过去处于支配地位的制造商发现，强大的零售商已占了上风。例如，在欧洲，6家销售额最高的食品零售商中，每一家的销售额都比除雀巢公司和联合利华公司之外的任何一家食品制造商要高。在美国，沃尔玛仓储商店的收益是宝洁公司的3倍（见表4—1）。

表4—1　　增强零售商市场影响的三大力量

超级零售商形式的出现	兼并与收购	水平联盟
超级零售商形式	从前相互独立的百货公司现在属于同一零售集团	为了更有效地与制造商讨价还价，欧洲的一些零售商组成跨国的购买联盟
目录杀手	**百货公司联盟**	**欧洲零售联盟**
• 边境书店	• 梅西公司	• 皇家阿霍尔德公司(荷兰)
• 回路城商店	• Bloomingdale's	• Argyll Group(英国)
• 家庭用品公司	• Stern's	• Casino-Guichard
• 办公用品公司	• Rich's	• Perrachon & CIF (法国)
• Staples	• Goldsmith's	
• 如意公司	• Lazarus	
仓储俱乐部	• Burdines	**欧洲集团**
• 价格俱乐部	• the Bon Marché	• BML(奥地利)
• 科斯特科批发俱乐部	**自愿连锁店公司**	• Coop Switzerland
• 山姆批发俱乐部	洛德－泰勒公司	• Rewe-Handelsgr-

续前表

超级零售商形式的出现	兼并与收购	水平联盟
超级折扣中心 • 超级凯马特折扣中心 • 超级沃尔玛折扣中心	• Foley's • 鲁宾逊－梅 • 赫池特 • 考夫曼公司 • 菲尔尼公司 • Famous Barr • Meier & Frank 类似的大型联合企业在美国之外也出现了 • Coles Meyer(澳大利亚) • Metro(德国) • 皇家阿霍尔德公司(荷兰) • 伊藤洋华堂(日本)	uppe(德国) • Vendex International(荷兰)

这种支配地位的转换引起了一些重要的问题。尽管大公司能够利用影响力抓住特许权不放，从而维持对供应商的脆弱的支配关系，但是，这种方式是管理支配关系的最有效的方式吗？相互信任是否能够带来更多的好处呢？如果相互信任对双方更有利，那么，需要何种政策和程序来建立相互信任关系呢？

从1998年起，我一直在开发一个研究上述问题的数据库。这一工作得到了我在美国和欧洲大学中的同事的帮助。大约有3 000位欧美公司的执行官们接受了我们的调查，总结了1 500种制造商与零售商的关系。除此以外，我对美国、拉丁美洲、亚洲和欧洲的几家主要的零售商和制造商进行了咨询和采访。经过我和同事们

利用特许权对零售商进行控制，在短期内可能有效，但在长期内是有违初衷的

的努力，我们收集了一些行业的制造商与零售商关系的资料，这些行业包括汽车、计算机、日用品、推土装置、备用轮胎、半导体、电信和出租车等。

我们发现，尽管利用特许权对零售商进行控制在短期内可能有效，但在长期内是有违初衷的。这有下面三个主要理由。

1. 如果制造商利用特许权不公平地对待零售商，那么，当其失去支配地位时，会遭到零售商的报复。像宝洁公司这样的日用品制造商，过去，当它向超级市场供应需求旺盛的商品时，常常对数量加以限制，要求零售商销售其某一类型各种型号的产品，并且要求超级市场参加其促销计划。现在，它遭到了零售商的报复，过去的 10 年里，超级市场规模扩大，制造商激烈争夺货架。结果，超级市场已经开始要求制造商在新产品上架时交纳一定的费用，并且强迫制造商参加其促销计划。

2. 制造商利用特许权不公平地对待零售商会引起零售商的抵制。零售商可能会组成联合体或者购买集团，开发自己的品牌，或者进行垂直兼并，这些方式都会削弱制造商的权力。欧洲的一些零售商，如家乐福（Carrefour）、卡西诺（Casino）、J.Sainsbury 和 Migros 等已开发出高质量的品牌与国际著名制造商竞争。美国药品销售业近来兼并与收购频繁的主要理由就是，药店能增加与制药商讨价还价的能力。

就制造商而言，他们通过因特网和邮购以及建立自己的商店等方式直接与消费者建立联系，这样可以减少零售商带来的压力。Apparel 及其设计商，如唐娜·卡伦（Donna Karan）、阿尔曼尼（Giorgio Armani）、利兹·克莱本（Liz Claiborne）等一直在开办工厂，作为经销商并建立自己的商店。耐克（Nike）、索尼（Sony）等公司则在芝加哥、伦敦和东京这样的城市里建立超市。航空公司开始让顾客绕过旅行社而直接从网上订票，许多消费品制造商在网上开辟站点，借此减少或消除他们对零售商和代理商的依赖。

在服务行业，如娱乐业，我们也可以看到类似的“制造商”作出反应的情形。华纳兄弟公司（Warner Brother）和派拉蒙公司（Paramount Pictures Corporation）等大的电影电视节目制作公司在新的电视网络上投入巨资以与 ABC、NBC、CBS、FOX 等公司竞争。而过去，利用垄断的传统方式抑制了这种发展。

3. 零售商和制造商合作可以用尽可能低的成本向消费者提供最大的价值。以超市这一行业为例。在这一行业，制造商和零售商之间对抗性的关系仍然很普遍。专家们指出，两者之间的合作会加速一些服务系统的建立，这些服务系统包括及时交付、电子数据交付、有效的消费者反馈等系统。它们使制造商能够控制商店的销售情况，生产满足消费者需求的产品。这些合作的系统减少了多余的存货、机构和中介，可以节约 300 亿美元的成本。此外，制造商和超级市场的合作结果表明，通过在不同的商店为不同的消费者定制产品这种合作，可

以使双方增加销售量。例如，卡夫食品公司和佛罗里达州的公众超市（Public Super Markets）以及纽约的韦格曼斯食品市场（Wegmans Food Markets）的合作给双方带来了很高的回报。

信任的本质

我的研究刚开始时，我发现制造商和零售商在讨论双方的关系时经常提到信任一词，对此我相当吃惊。他们所说的“信任”是什么意思呢？

大多数经理的第一反应是信任包含着可靠性，即他们认为合作者可信赖、守信用。一家生产日用品的跨国公司的营销经理注意到，该公司所信任的零售商能够履行协议，而不要求另外的特许权和更多的支持。如果零售商要求得到促销资金才能把商品放到更好的货架上，那么，制造商会发现零售商确实这么做了。

当然，诚实和可靠不总是会促进信任。如果一位合作伙伴经常要惩罚你并且真的那么做，那么，他是诚实可靠的，但却不是值得信任的。真正能够区分信任关系的是双方建立相互信任的能力：他们相信，一方关心另一方的利益，任何一方在采取行动之前都会考虑自己的行动对另一方所产生的影响。

近几年，由于在竞争中制造商和零售商的地位发生了转换，许多公司越来越关注分销渠道的合作者对自己

的信任程度。我和密苏里州、哥伦比亚的莉萨·希尔以及比利时的勒芬天主教会大学的简－本尼迪克特·斯蒂恩坎普进行了一项研究，衡量了美国的汽车零售商对他们所控制的生产线上的制造商的信任程度，包括制造商是否能实现承诺（可靠性）和最大限度地关心零售商的利益（信任）。这里说的制造商包括美国、欧洲和日本的公司。结果显示，福特汽车公司在零售商中的可信度比通用汽车公司、克莱斯勒公司要高。不过，日本公司的可信度比美国和欧洲任何一家公司都要高。委托我们进行这项研究的一家美国汽车公司的执行官们很关心零售商对他们缺乏信任这一点，因为他们认为，零售商为最终用户提供的支持和服务在吸引和保留顾客方面日益重要。

在我们的这项研究中，我发现，制造商和零售商倾向于认为他们所信任的合作者也会信任他们。可是，分析所得到的数据库表明这一观点并不总是正确的。在我和波士顿大学的乔纳森·希巴德以及西北大学的路易斯·斯特恩进行的另外一项研究中，我们对一家生产汽车零件的大型制造商与他的 429 家零售商的关系作了考察。我们发现，其中 218 家零售商不大信任这一制造商（平均分为 2.6 分，满分为 7 分），而制造商却很信任这些零售商（平均分为 5.8 分，满分为 7 分）。[1]更进一步的研究表明，这种盲目信任会导致一些错误：218 家零售商中的许多家都在积极寻求替代供货商，而这家制造商却没有寻找替代的零售商，因为他倾定他对零售商的信任是一种互相信任。

信任的优点和局限性

一个关键问题是，强大的制造商或零售商因与合作伙伴建立信任关系得到的实质性利益是否比利用其特许权要多。信任仅仅是一种感觉良好的现象吗？当然，我刚才提到的研究结果表明确实如此。那些信任制造商的零售商中，有 12% 承诺继续合作（用将来继续从该制造商处进货来衡量），22% 不大可能寻求替代的供货商，这些比例比那些不信任制造商的零售商都要高（见图4—1）。

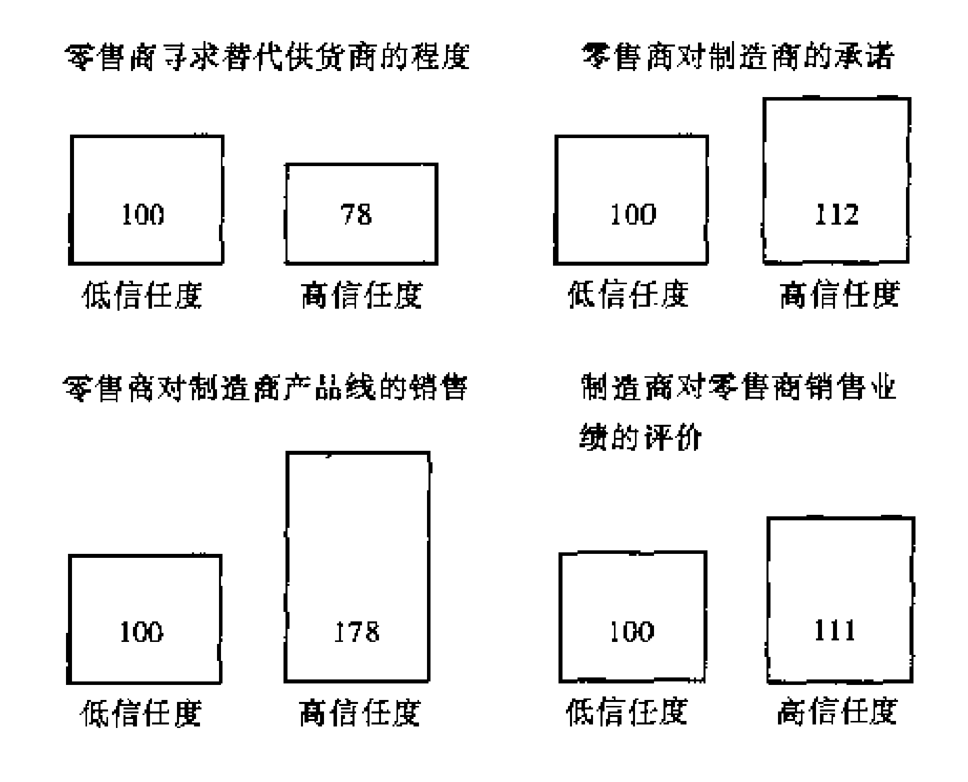


图 4—1　成功的零售商信任关系

如果一家生产汽车零件的制造商拥有其零售商对他的信任，那么他将获得很多好处。下面的四项比较说明了这一点。这家制造商有 429 家零售

商，可分为两类：一类对制造商有高的信任度，另一类有较低的信任度。分类标准是零售商对我们衡量信任度的基准作出的反应。然后，使用我们发展出的基准对这两类零售商进行四个方面的比较：寻求替代供货商的程度，继续从该制造商处进货的意愿，为该制造商发展的单位销售额，制造商对零售商情况的估计（参见后文“评价零售商情况的基准”）。最后，对每一类型的平均分进行转换，使低信任度的零售商的平均分为 100，高信任度零售商的平均分作同比例的调整。我们便可得到以下的结果。

我用两种不同的尺度来评估零售商的情况。一种是为制造商发展而产生的销售额，另一种评估尺度更为全局化，更加主观（参见后文“评价零售商情况的基准”）。结果表明，对制造商信任度高的零售商获得的销售额比低信任度的零售商的销售额要多出 78%，而且，那些对制造商信任度高的零售商的评估结果要高出 11%。在统计学中，1% 的差异，就会有显著的不同。我和同事们把这两个尺度应用于其他行业（包括汽车租赁业和计算机外部设备行业），也得到了类似的结果。

信任还带来了其他好处。它建立了信誉，这有助于当一方采取了另一方认为有害的行动（这不可避免地会发生）时仍能够保持相互的合作关系。多渠道分销系统的产生使这种局面在近几年更加平常了。例如，像康柏计算机公司（Compaq Computer Corporation）和固特异轮胎橡胶公司（Goodyear Tire and Rubber Company）这样的制造商正在积极争取成长迅速的销售商的支持，包括被称为目录杀手的回路城商店、西尔斯（Sears）、罗巴克（Roebuck & Company）和沃尔玛等大零售商。这些行动激怒了该公司的传统经销商。他们对竞争对手得到的更为便宜的价格和更好的交付条件非常不满。我们

的研究表明，在这种情形下，信任制造商的零售商倾向于表示理解并将这种情况的发生归因于竞争条件的不同；而不信任制造商的零售商则认为这种情况应由制造商负责。结果，与后者相比，前者通过减少从制造商处进货，甚至根本不再考虑该制造商等方式进行报复的可能性要小。

信任还有助于使制造商和零售商意识到合作关系的潜力。当双方相互信任时，他们能够共享机密信息、理解对方事务、定制信息系统或投入人力和资源以便更好地为对方服务。通常，相互信任的双方不会感觉到有控制的必要，这样就能省去了控制成本，最后但却不是最无关紧要的，信任可以使一家公司了解各渠道的合作伙伴的想法以便双方更好地合作。宝洁公司和沃尔玛公司的相互关系可以作为一个例子来说明，即使是强大的对手也可以将两者的关系建立在信任的基础上并从中受益（参见后文“两个强硬的公司学会共舞”）。

当双方相互信任时，他们能够共享信息并且花时间去理解对方的生意

一个公司可以做到两全其美吗？即一个公司可以在寻求保持或增强对合作伙伴的影响力的同时与之建立相互的信任关系吗？我的研究表明，这是做不到的。相反，信任要求公司放弃一些独立性，换句话说，要更加相互依赖。

在一项研究中，我和希尔及斯蒂恩坎普把400多种制造商关系分成了四类，分类标准是相互依赖的程度。

平均来讲，在相互之间高度依赖的制造商与零售商的关系中，公司的信任程度和对这种关系的满意程度（用1—7分来度量）最高，而这种关系中可察觉的冲突程度是最低的（见图4—2）。

组织的依赖性	低	高
高	合作者相对强大 傀儡	高度的相互依赖 有效合作
低	低度的相互依赖 漠不关心	组织相对强大 得意忘形

合作伙伴的依赖性

图4—2　相互依赖的效应

只要仔细思考一下就会发现，这一结果是合乎逻辑的。有效的合作关系要求双方都作出奉献。傀儡公司常常努力减少对其合作者的依赖性，这会使双方的关系变得冷漠；它应该努力变得对合作者更有价值，从而使双方的关系向相互依赖的方向发展。尽管人们对独立性、自给自足和单方面的控制评价很高，但是，没有一家公司是孤立的。有效的公司是在相互依赖的基础上建立关系网以使公司有效地经营。

尽管我倡导建立基于信任基础上的商业关系，但我确实意识到任何制造商与零售商的关系都存在潜在的紧张因素。信任战略只对那些有诚意的合作者有效，而且，不管双方有多么信任，由于不可避免地会有一些不同的目标，致使差别总是会存在。

当制造商和零售商没有相互的专用性关系时，信任的局限性是显而易见的。当制造商提供地区性的独家产品并且零售商不从制造商的竞争对手处进货时，发展信任关系要容易得多。但是，如果一种产品需要在较大的范围内销售（如大多数日用品），如果一个零售商需要经营多种品牌（如超级市场和大经销商），那么，专有性是不可能的，从而建立信任关系也要难一些。

一些最好的公司面临的一项挑战是，要和不同的零售商建立多种商业关系。它们可能会把从某一种商业关系中学到的东西应用于其他的商业关系中。例如，宝洁公司就试图把它和沃尔玛公司的成功关系的两个方法运用到和其他零售商的关系中去。这两个方法是客户小组（每一个小组以某一客户为中心）和每日降价（更低的标准价格和不再进行特别促销活动）。但是，宝洁公司发现，一些零售商规模较小，他们认为这种客户小组（哪怕只是一个人）是不必要的，还有一些零售商则通过减少摆放宝洁公司产品的货架来回击它的每日降价政策。

最后，很少有全方位的信任关系。公司可以在一些方面信任合作伙伴，但在其他方面却不能如此。正像我外出度假时可以把花草交给邻居照料但不会把汽车交给

信任很少有全方位的，公司可以在一些方面信任合作者，但在其他方面则不能

邻居保管一样，和公司的合作者打交道的员工必须明白哪些信息、技巧和技术需要保密，哪些可以共享。合作者明白，他们收到的信息需要进行处理。麦当劳公司和它的总经销商签订的合同中规定，如果总经销商泄露了机密信息，那么，麦当劳公司有权接管总经销商的经营。不过，这种忧虑不应该妨碍为发展信任关系所需要的信息和技能的共享。

建立信任

当然，绝大部分制造商与零售商的关系是不平衡的。像梅塞德斯－奔驰（Mercedes-Benz）这样的大公司通过小的经销商销售产品，而法国的家乐福，日本的伊滕洋华堂（Ito-Yokado）、英国的马狮公司和美国的如意玩具公司这样的大零售商则从大量相对较小的制造商处购买产品。在地位不平衡的情况下，强大的一方怎样才能与弱小的一方建立信任关系呢？答案是：公平地对待弱小的合作者。这里说的公平包括两种类型的公平：一种是分配公平，即从结果可以观察到的公平；另一种是程序公平，即从强大的一方处理双方关系的过程中可以察觉到的公平。

分配公平

这种公平所涉及的是如何“分饼”的问题，即合作双方之间的利益如何分配和责任如何分担。尽管一些公司竭尽所能地最大化自己的利润，但另一些公司意识到要关心合作者的盈利能力。

英国的零售商马狮公司是一个典型代表。它的一个指导原则就是和供应商进行长期的密切合作。

马狮公司认为，制造商们，尤其是远东地区的制造商常常渴望做成买卖，以至于他们愿意接受很低的价格，而这种低价不能保证为改进产品所需的投资。由于马狮公司追求的是和供应商的长期合作，它认为这种局面是不可接受的，这对双方都没有好处。

当马狮公司和现有供应商之间的关系变得不公平时，公司的经理们努力重建平衡。它和一家制造商联合开发的一种厨房用具的例子可以说明这一点。1995 年，在这种厨房用具投入市场的 4 个月后，制造商发现马狮公司在计算生产产品所需的劳动量上发生了错误，结果定价偏低，损失很大。然而，由于这一错误的计算，这一产品为马狮公司的顾客提供了很高的价值，取得了很大的利益。

当这家制造商提醒马狮公司的经理们注意这一问题时，经理们解释说，他们不能改变零售价格，因为这一产品的价格已经添加到价目表上了。相反，马狮公司帮助制造商重新设计产品，两家公司一起砍掉了一些劳动密集的步骤，减少了包装，这样降低了生产成本而不损害产品的性能。此外，马狮公司还将销售这一产品的总

利润的一部分交给了制造商。

尽管这种做法非同寻常，但马狮公司并不是惟一这么做的公司。丰田汽车公司列克萨斯分公司（Lexus）也是使各渠道的合作者获得公平利润以保持长期的合作关系。20 世纪 80 年代，列克萨斯分公司在美国刚成立时，便作出决定，要求它的经销商投资于设备、制度和人员以便为顾客提供优质服务。结果，列克萨斯分公司的决定使经销商出售一辆汽车能够获利几千美元，这远远高于该行业的平均水平。

程序公平

有关在不同环境下的公平问题的研究显示，程序公平，即强大的一方对较弱的合作者在程序和政策上的公平，对双方关系所产生的效果要比分配公平强得多。经理们发现，这与直觉正好相反。有一个例子可以说明这一点。我和我的同事们曾经和一家大型汽车制造商的经理们研究过一个问题，这家公司希望能够提高经销商对它的信任程度。经理们不大相信经销商会关心利润和成果以外的东西，决定提高给予经销商的利润水平。但他们也打算支持一项关于两种公平的类型如何影响信任关系的研究。

这项研究收集了美国和荷兰的 800 家汽车经销商的有关资料，结果证实了下面的论点：尽管分配公平和程序公平都能促进信任，但后者要重要得多，制造商与经销商的关系受许多因素（包括竞争条件）的影响，其中只有一部分受强大一方的控制。可是，强大的一方对政

策和程序的控制总是深思熟虑的。因此，较弱一方认为，强大一方的程序公平系统更为准确地反映了它对较弱一方的态度。程序公平系统建立在下面六个原则的基础上。

互通有无 强大的一方愿意和另一方进行双向交流。马狮公司把开放的和有诚意的会谈看做是关系良好的一个标志，鼓励供应商积极坦率地指出公司的弱点。马狮公司有相当多的程序去鼓励这种交流，公司的首席执行官定期地会见供应商的首席执行官。一般而言，供应商在马狮公司的主要办公室里都有一张卡片，这使他们在任何时间都可以访问马狮公司，并对一些问题进行讨论。尽管大多数供应商都会事先约定，但这张卡片使他们觉得自己是马狮公司的一员。此外，马狮公司还和供应商联合组队去参观贸易展览和访问原材料的外国供货商。这些活动增进了相互理解，有助于双方在一起开发新产品时达成一致。

其他公司在征求合作伙伴的意见方面有不同的做法，在 Anheuser-Busch 公司，董事长规定每年必须和一个由 15 位成员组成的批发商专门小组会面以听取他们的建议和意见。Oldsmobile 公司允许它的汽车经销商组成一个委员会来评价本公司与 Leo Burnett 公司的广告合同。

不偏不倚 强大的一方要公平地对待各渠道的合作者。尽管要做到同等对待是不可能的，但给予他们公平的机会是很重要的。马狮公司的某一产品目录有很多的供应商，公司打算采取措施使每一个供应商都得到公平

的份额，尽可能使每个供应商这一年与下一年之间的供货数量不发生改变。大的改变只允许在几年之内发生以便使供应商有时间调整生产能力，并且不会觉得不公平。

包括卡夫公司在内的一些强大的制造商都制定具有灵活性的计划服务菜单，即使是最小的零售商也允许其参与促销计划。这种创新是必要的，因为零售商各自的条件和战略不同。卡夫公司建立了个人基金以帮助零售商开展他们的联合广告推销计划。零售商可以使用合作基金来印制商店传单、在当地电视台做广告、提供折扣优惠券等宣传卡夫公司的产品。不同的零售商可以利用合作基金宣传卡夫公司的不同产品。卡夫公司和各个零售商仔细地利用市场研究数据，然后，共同作出以何种方式使用基金的决策。

对许多经销商来说，不偏不倚是一个很敏感的问题。在过去的几年里，在美国的出版业和制药业，有关这一问题的诉讼案件为数众多。许多书商和独立的药房抱怨制造商没有对所有零售商使用相同的定价和促销计划。

驳回 较小的或是脆弱的合作者可以对强大一方的渠道政策和决定提出上诉。卡特彼勒（Catepillar)、杜邦（DuPont）和3M公司都设有经销商咨询委员会，经销商可以向它们提出自己的不同意见。马狮公司规定，供应商可以向公司的高层上诉。最近，马狮公司的采购员和一家室内装潢的制造商之间出现了不和，该问题的解决方式是一个很好的例子。采购员认为，允许消费者

将家庭用的小布片样品带回家可以使消费者更容易作出选择，于是，采购员要求制造商提供更多的布片样品。起初，制造商并没有在意。但是，众多的消费者需要样品，这使得样品费成了一笔相当大的成本。于是，制造商试图说服采购员应该对制造商予以补偿，除非能够证明赠送这样的样品带来了销售量的增多，并足以补偿增加的成本。这遭到了采购员的拒绝。后来，采购部的负责人邀请制造商和他会面，并要求采购员参加。在会谈中，采购部负责人对制造商作了让步，保证在赠送样品这一活动没有产生足够的销售量以致不能补偿增加的成本时，对制造商予以补偿。

解释 强大的一方为合伙者提供了关于渠道决定和政策的一贯原则。尽管强大的公司常常觉得有权作出决定而不必向合作者解释，但是，这种态度会对信任关系造成损害。基于这一认识，马狮公司竭力向供应商解释它的政策和行动。在由它的300家商店经理和主要供应商参加的一年一度的会议上，马狮公司的董事会成员对公司的设想和战略作出解释。此外，马狮公司的全体员工和各家制造商一起去马狮公司的商店，帮助介绍零售商是如何销售制造商的商品的。确实，有必要对公司的决定和政策作出解释使合作者了解决定和政策背后的道理，这样合作者就更有可能接受这些决定和政策。

熟悉 强大的一方理解或是意识到各渠道的合作者的经营条件。马狮公司在和一家新的制造商建立联系之前，会对制造商的工厂进行多次访问，并邀请制造商的采购员、推销员和设计师与公司的相关人员会面。马狮

公司认为，这种交流是重要的，因为零售商可以借此确定制造商满足自己要求和需要的能力。与此相类似，美国的一家电器和电子产品的制造商 Square D Company 鼓励其销售人员和经销商的销售人员一起拜访经销商的顾客，其他一些公司则特意从顾客和供应商中招聘员工，从事那些需要理解顾客和供应商的工作。

礼貌　尊重合伙者对建立人与人之间的和谐是具有决定性作用的，这种和谐是最为成功的制造商与零售商关系的基础。从根本上说，公司之间的关系实际上是各方不同团队之间的关系，当公司意识到这一事实时，它们就会改变给员工分配各种业务的方式。一些公司根据员工的个性以及顾客或供应商的教养相配合的原则给员工分配业务。舍温－威廉斯公司（Sherwin-Williams Company）是一家生产油漆的公司，它让西尔斯和罗巴克公司的经理帮助它挑选处理这些公司业务的人员。

获得诱人的回报的机会对维持一种良好的关系通常是有很大作用的，但程序公平则是维持良好关系的重要因素。试图通过比竞争厂商给合作者更高的利润来维持关系，不仅代价高昂而且存在风险。与此形成对照的是，开发出程序公平的系统需要投入更多的努力、精力、投资、耐心，甚至需要改变组织文化。但是，上面的理由已经说明，开发出这样的系统更有可能产生持续的竞争优势。

从权力之争到相互信任

许多公司想把传统的互为对手的关系转变成基于信任的渠道合作关系，但却发现自己不具备完成这一转换所必需的能力。对那些强大的制造商或零售商来讲，并不是把各渠道的公司称为合作伙伴就可以了。信任关系要求的文化、人员、管理制度和态度与传统的支配权之争存在着根本的不同（见表4—2）。在使用管理各种关系的新方法之前，过去的做法必须忘记（参见后文“埃科尼斯公司是怎样把零售商变为合作伙伴的”）。

表4—2　　权力与信任

	权力之争	相互信任
做法	威胁对方	建立信任关系
指导原则	追求私利	追求公平
谈判战略	使多个合作者互相争斗，坐收渔翁之利，借以避免依赖他人，自己保持灵活性，通过增加合作者的转换成本将合作者锁定	限制合作伙伴的数量以建立相互依赖 双方通过专有性的投资发出信号，作出承诺，将对方锁定
交流	单方面的，基本的	双边的
影响力	通过强制	通过专门技术
合同	“封闭”、正式、详细、短期	“开放”、非正式、长期
冲突管理	通过详细的合同减少冲突的可能性 通过法律手段解决冲突	通过选择具有相似价值观的合作伙伴和增进相互理解来减少冲突的可能性 通过调解和仲裁等程序解决冲突

那些要发展信任关系的公司对合作伙伴的选择更加注重，它们选择那些能够带来独特的资产和相似的价值的合作伙伴。由于合作伙伴变得越来越重要，因此，选择合作伙伴的传统方法越来越不适用。当挪威的一家家具制造商E.J.埃科尼斯公司（Ekornes）决定把它和零售商之间的关系由传统的支配权之争转变成基于信任的合作关系时，公司“解雇”了那些在各自的战略、如何看待自己的作用、如何对待顾客等方面不认同公司的价值观的零售商。在法国，基于这个原因而削减零售商的比例占到1/3；而在瑞典则为一半。

为了使信任关系不断发展以达到最高水平，这种关系必须具有弹性并且是非正式的，冗长、详细的合同与建立基于信任的合作关系是不相容的，这只会妨碍合作关系的发展。基于信任的合作关系需要尽可能地少签订合同，或者完全废除合同。现在，日本的大部分批发商已经不再使用合同了，他们之间的协议可以在90天之内没有任何理由就中止，维持他们关系的不是法律的强制力，而是共同的义务和机会。马狮公司则把它和供应商的关系看成道德上的约束，而不需要法律合同。确实如此，马狮公司的供应商几乎不可能有变动，其中的一些供应商和马狮公司的合作已经有100多年了。

公司应该鼓励被指派去做某一业务的员工了解合作伙伴的事务并同合作伙伴一起工作以发现对双方都有利的机会。公司常常发现，为寻求这种机会的中心和方向，必须对公司进行重新组织。例如，卡夫公司取消了它对通用食品公司（General Foods）和奥斯卡·梅尔食

品公司（Oscar Mayer Foods Corporation）的互不相关的销售力量，把销售人员重新划分成200个多功能的团队，每一个团队负责一个大的零售商客户。这些团队的成员包括部门经理、信息专家以及营销、金融、会计方面的人员，他们和合作伙伴一起工作，其亲密程度比过去的销售力量要高得多。

这些团队可以为零售商合作伙伴提供管理咨询。例如，卡夫公司的一个工作团队对一家零售商的奶食品店进行了6个月的研究并就如何重新组织货架提出了建议，向零售商推荐了几种符合消费趋势的商品。结果，这家零售商的销售额增加了22%，甚至还出现了缺货的情况，卡夫公司从它的需求旺盛的产品销售中也得到了好处：它的账目上的销售量得到了相应的增加。[2]

过去，进行权力之争的公司通常不希望员工和各渠道公司的相应人员发展私人关系，担心这样会削弱员工最大可能地推进交易的决心。为防止建立私人关系，通用汽车公司前任采购部经理乔斯·伊格尼科·洛佩斯把采购人员和供应商重新进行搭配，结果，他发现采购价格降低了。与此形成对照的是，建立相互信任关系的公司鼓励员工和各渠道的合作伙伴建立私人联系。因为这些公司知道，建立和保持一种基于信任的关系要花很长时间，所以，许多公司尽可能减少员工的流动率。当然，一些员工变动是不可避免的。一个多功能的团队负责一个零售商的业务的好处是，这种关系对某一个员工的依赖性要弱一些。

建立相互信任的关系对公司招聘何种类型的员工同

各渠道的合作伙伴一起工作以及对这些人如何管理都有某些暗示。传统制造商的销售人员和零售采购人员都有数量和价格方面的要求，还会被公关经理以某些合适的方式予以调换。激励机制和绩效度量方案也经常变动。例如，宝洁公司过去只要求美国的销售经理把产品从生产地点转移到零售商的仓库里，而不管这样做对零售商是好是坏。现在，宝洁公司则要求他们把宝洁公司和零售商的利润最大化，而沃尔玛商店则根据存货周转率和存货数量的改善情况来衡量宝洁公司的绩效。

联合培训计划也助于打破制造商和零售商之间的障碍，零售业的巨人皇家阿霍尔德公司（Royal Ahold）拥有在荷兰的超市、商店及其他经销商达1 500多家，同时还拥有在美国的巨人食品商店（Giant Food Stores）、比洛（Bi-lo）、驻足购物（Stop & shop）、杰出市场（Tops Markets）和 Finast 等，该公司正打算和喜力公司（Heineken）、萨拉·李公司、联合利华公司等制造商联合推出一个执行官的培训计划，该计划是对每个公司的四五名未来的执行官进行价值链管理方面的培训。

菲利浦·莫里斯公司（Philip Morris）每年为在法国的忠诚的零售商们举办 20 次为期两天的专题研讨会。在法国，法律要求该公司只能通过36 000家小的烟草店销售香烟。每次研讨会约有 50 家零售商参加，会议的中心不是关于菲利浦·莫里斯公司，而是关于零售商如何可以做得更好。研讨会结束时，参加者将获得“菲利浦·莫里斯大学”的证书，这些零售商对证书感到非常自豪，以至于他们经常将其放在商店里展示。而对菲利

浦·莫里斯公司来讲，更重要的是，这些零售商的销售额和市场份额都在增加。

通过发展相互信任关系，制造商和零售商能够利用他们互补的技能减少交易成本，迅速适应市场变化，并发展出满足消费者需要的、更具创造性的方法。而垂直性的综合公司太缺乏灵活性，传统的制造商与零售商的关系太具竞争性，因而，这两者都不能促进上述行为和技能的发展。只要想想，即使只是对一个公司的传统关系进行管理所做的努力，你就会发现，从对几家公司的信任关系进行管理的能力中体现出来的竞争优势该有多么明显。在迅速变化着的环境里，成功属于那些学会了如何建立信任关系的公司。

评价零售商情况的基准

大多数制造商通过零售商或经销商将产品推向市场，他们定期地对零售商或经销商的情况进行评估。可是，许多制造商的评估标准只有一个，那就是零售商或经销商的销售额。不幸的是，这种惟一的标准是不可靠的，因为零售商或经销商所处的位置对其销售额有很大的影响。

而且，销售额只是零售商或经销商所有情况中的一个方面。由于注意到了这一事实，许多制造商试图增加消费者满意度的数据以便更好地衡量零售商或经销商的情况。不幸的是，这样的数据经常无法得到，即使能得到这些数据时，数据也常常是被

操纵的。

为了给制造商提供另外一种评估和比较零售商或经销商情况的方法，我和我的同事们开发出了一种定性的、多方面的计分系统，我把这一系统称为评价零售商情况的基准（SARP）。尽管这种衡量方式比销售额更主观，但也更为综合。这一计分系统从七个方面对零售商进行评估，每一个方面都包括三句叙述的得分。评估的方面可以根据制造商的情况增减，组成每个方面的叙述也是如此。但是，评估的方面或叙述过少都会削弱这种评估方式的有效性。

为了减少偏差，应该由制造商组织中熟悉被评估的零售商情况的两个成员来实施这一评估。这两个人独自对零售商或经销商进行评估，每一句叙述的满分都是7分（完全不同意为1分，不同意为2分，一般的不同意为3分，无所谓同意或不同意为4分，一般的同意为5分，同意为6分，完全同意为7分）。在我们的例子中，把三句叙述的得分平均，得到每个方面的得分。如果某一句叙述的得分差异很大，那么，实施评估者应该对其进行讨论，尽可能达成一致。然后，把7个方面的得分平均，得到总分。最后，把两个总分平均，得到这个零售商或经销商的最终得分。[3]

下面就是我们开发出的计分系统。

1. 零售商或经销商销售我们产品的情况是好的。

(1) 考虑到市场的竞争和经济增长水平，在过去的一年里，这一零售商或经销商在为我们带来高收益方面是成功的。

(2) 与这一地区的竞争性零售商或经销商相比，这一零售商或经销商为我们的产品达到了高的市场渗透水平。

(3) 在过去的一年里，这一零售商或经销商比我们在同一地区的其他零售商或经销商给我们带来的收益要高。

2. 零售商或经销商有利于我们的财政状况。

(1) 考虑到这一零售商或经销商的销售额，我们为之提供的服务成本是合理的。

(2) 这一零售商成经销商要求我们给予的支持为我们带来了适当的利润。

(3) 在过去的一年里，相对于我们帮助这一零售商或经销商所投入的时间、努力和精力来说，我们从这一零售商或经销商处获得了适当的利润。

3. 零售商或经销商成功地给我们带来了增长。

(1) 这一零售商或经销商将继续成为或不久后将成为我们的一个重要的收益来源。

(2) 我们预期，这一零售商或经销商下一年给我们带来的效益比同一地区的竞争者的零售商或经销商为竞争者带来的收益增长得要快。

(3) 在过去的3年里，我们通过这一零售商或经销商获得的市场份额稳定增长。

4. 零售商成经销商是称职的。

(1) 这一零售商或经销商具有我们所需要的商业技巧。

(2) 这一零售商或经销商对我们的产品和服务的特征和特质有深入的了解。

(3) 这一零售商或经销商和他的员工对我们竞争者的产品和服务有相当的了解。

5. 零售商或经销商遵守渠道政策、程序和合同条款。

(1) 在过去的一年里，我们在使这一零售商或经销商参加如下的重要活动时，通常都取得了成功：__________。

(2) 这一零售商或经销商总是遵守我们共同接受的程序。

(3) 这一零售商通常遵守和我们签订的合同及协议中的条款或条件。

6. 零售商或经销商能适应市场的变化。

(1) 这一零售商或经销商密切关注该地区消费的长期趋势并经常调整其销售活动。

(2) 这一零售商或经销商在我们的产品和服务的营销方面有创新能力。

(3) 这一零售商或经销商努力适应该地区市场竞争状况的变化。

7. 顾客对零售商或经销商为我们的产品提供的服务水平及其质量很满意。

(1) 我们很少听到消费者对这一零售商成经销商的抱怨。

(2) 这一零售商或经销商尽力使顾客满意。

(3) 当我们的产品或服务出现问题时，这一零售商或经销商协助顾客或用户解决问题。

两个强硬的公司学会共舞

很多公司都认为，宝洁公司和沃尔玛公司是两个很强硬的公司，和它们做生意很困难。过去，宝洁公司利用其强大的影响力支配着该领域的商业活动。该公司对消费者进行广泛的调查，然后带着令人兴奋的调查结果到零售商那里，要求增加该公司品牌商品的货架。在零售商开发出复杂的销售点系统之前，这种方式得到了许多关于消费者的信息，零售商们一方面被迫接受了宝洁公司的市场分析，另一方面却对宝洁公司控制零售贸易的行为心怀不满。宝洁公司因而获得了“自我扩张、欺凌弱小”的坏名声。[4]

沃尔玛公司则以要求供应商以最低价供货、提供额外服务和有利的信用条款而著称。1992 年，它制定了一条直接和制造商交易的政策，致使经纪人和制造商的代理商成为多余的环节。它只和那些在为顾客定制的电子数据交换技术上投资的卖主进行交易，并在它们的产品上贴上条形码。由于沃尔玛公司的规模巨大且增长迅速，制造商几乎没有选择余地，只好接受沃尔玛公司的条件。

可是，在过去的 10 年里，宝洁和沃尔玛这两

个巨人发展出了一种伙伴关系，这种关系现已成为制造商—零售商关系的基准。它们的这种伙伴关系建立在相互依赖的基础之上：沃尔玛公司需要宝洁公司的产品，而宝洁公司则需要沃尔玛公司帮助它销售产品。这种关系花了很长的时间才走向成熟，经历了成长中的阵痛，但是，共同信任对两个公司长期有效的关系的发展是有帮助的。

过去，宝洁公司会向沃尔玛公司指定公司的销售量、销售价格以及销售条件。然后，沃尔玛公司则会威胁说要减少宝洁公司的产品货架或者将其产品放到较差的货架上去。双方没有信息共享，没有联合计划，也没有系统协调。在 1987 年以前，沃尔玛公司的主管从来没有和宝洁公司的主管接触过。正像沃尔玛公司的创始人山姆·沃顿（Sam Walton）所说的："我们只让采购员和它们的销售人员去争个你死我活。"

直到 20 世纪 80 年代中期，这种互为对手的关系才有所改变，山姆·沃顿和宝洁公司的销售总裁卢·普里切特（Lou Pritchett）的一位共同的朋友为他们安排了一次划独木舟的活动。在这次活动中，他们决定重新考虑两个公司的关系。他们先召集各自公司的高层主管讨论了两天，描绘出了两个公司共同的美好未来。在 3 个月内，由两个公司不同职能部门的 12 人组成了一个小组，该小组的任务就是把他们描绘出来的美好未来变成实际计划。这个小组仔细考虑了如何利用信息技术增加销售量并降低双

方的成本的计划。

结果，这个小组开发出了一种复杂的电子数据交换连接系统，这使宝洁公司能够对其在沃尔玛公司中的产品（如帮宝适牌尿布）的存货负责。宝洁公司通过卫星源源不断地收集到沃尔玛公司各个商店中帮宝适牌尿布的销售、存货和价格的数据，从而能够参与沃尔玛公司对该产品的销售，决定所需的货架数量和产品数量并按时上货，事实上，产品经常直接从工厂送到沃尔玛公司的各个商店。完成交易循环只需要使用电子发票和电子转账。由于整个订购—支付循环的速度极快，沃尔玛公司在货物卖给消费者之后很快就可以向宝洁公司付款。

这种合作关系使宝洁公司深受顾客喜爱的产品价格下降并且使这些产品比过去容易买到，给消费者带来了很大的好处。（事实上，存货已经不再需要了。）通过合作，原来与订购过程、宣传单、付款有关的一些不必要的活动都削减了。销售代理商不必经常去参观商店，错误出现的机会大大减少了。无需订货的系统还意味着宝洁公司的产品卖给了消费者，而不是变成了存货。而且，沃尔玛公司既减少了帮宝适牌尿布的存货，也使该产品脱销的可能性下降。因而双方都避免了销售额的减少。通过相互合作，过去这两个公司不顾及对方的成本，而尽力减少自己的成本的非输即赢局面，已经变成了双方成本下降，收益增加的双赢情况。现在，沃尔玛公司是宝洁公司最大的客户，它销售的宝洁产

品超过 30 亿美元，占到了宝洁公司总收益的 10%。

为获得合作带来的好处，沃尔玛公司必须对宝洁公司足够信任，以便共享销售额和价格方面的数据，并把订货的控制权和存货的管理权交给宝洁公司；而宝洁公司也必须对沃尔玛公司足够信任，它向沃尔玛公司派驻了一个多功能小组，实施每日降价策略（更低的标准价格、不再进行特别的促销活动），并投资于定制的信息连接系统。现在，宝洁公司的营销中心不再是向沃尔玛公司多出售商品，而是寻找各种方式，增加通过沃尔玛公司出售给顾客的商品数量并使两个公司的利润最大化。

埃科尼斯公司是怎样把零售商变为合作伙伴的

E.J. 埃科尼斯公司是挪威的一家家具制造商。1993 年，公司决定调整它在欧洲的分配系统。在此之前，传统的制造商—零售商关系使它困难重重。典型的例子是公司在法国的销售情况。它通过 450 家家具经销商出售公司的产品，任何想出售公司产品的零售商都有途径得到公司的产品。由于零售商过多，零售商对公司缺乏信任，反过来，公司也认为零售商不具备保证公司品牌成功的能力。通常，公司和零售商在双方互相提供的支持上不能达成一致。与此同时，公司产品的市场销售情况很糟糕。

为了使公司产品的销售潜力发挥出来，埃科尼斯公司觉得有必要和零售商更紧密地合作以使分配系统更有效，并使零售商增强营销能力和提供更多的服务。因此，1993 年上半年，公司决定把它和零售商的关系由传统的对抗性关系转变为一种密切的合作关系。

公司的经理们意识到，要发展这种合作关系有两个障碍：一个是零售商缺乏在没有压力的情况下经营公司产品并获得满意利润的能力，另一个是公司如何处理它与零售商的关系问题。首先，公司集中精力改善零售商的收益状况，这意味着要减少零售商的数目，给剩下的零售商在某些地区的专卖权，以便他们能获得足够的销售量。于是，在 1993—1996 年的 3 年里，公司把在法国的零售商数目减少到 150 家，和他们签订某些地区的特许专卖权协议以及相关的合同。此外，公司还给零售商增加了少量利润以确保零售商有足够的资源在当地做广告来提高公司产品的知名度。

公司还采取措施使零售商参与到这一变化进程中来，以使他们感觉到自己是埃科尼斯家庭的一员。公司安排零售商访问公司在挪威的工厂以使他们加深对公司产品质量和特性的认识。利用计算机化的软件，公司和零售商一起确定他们的最佳区域范围。当公司削减零售商时，剩下的零售商同意调整销售目标以补偿被削减的零售商的那部分销售额。应零售商的要求，公司为零售商的销售人员组

织地区性的培训。现在，由于零售商相互之间已没有竞争关系，他们比以前更愿意互相交流销售战略的成功经验和失败教训，他们也更愿意和公司的销售人员进行探讨。

最后，公司不得不改变销售人员的作用。过去，公司的销售人员负责向零售商推销产品，现在，他们则向零售商提供营销方面的帮助。为做到这一点，公司废除了以销售回扣作为销售人员报酬的方式，而改为基本工资加奖金的报酬方式（奖金主要取决于他们为零售商提供帮助的质量）。

现在，在埃科尼斯公司，这一变化进程还在继续，已经取得的效果是令人振奋的。零售商们增加了广告开支，减少了从其他公司进货的数量。在过去的3年里，公司在法国的销售量每年以50%的速度递增，达到原来销售量的3倍。

【注释】

[1] To measure trust in the various studies cited in this article, we submitted four to ten statements to the retailers. Two examples are "We can rely on the manufacturer to keep the promises it makes" and "We can count on the manufacturer to act sincerely in its dealings with us." Then we asked retailers to score on a 1-to-7 scale the degree to which they thought the statement reflected their view of the manufacturer (1 = strongly disagree and 7 = strongly agree). The average

of the scores equaled each retailer's level of trust in the manufacturer, with 1 representing the lowest and 7 the highest. Similar statements submitted to manufacturers were used to measure the manufacturers' trust in their retailers.

[2] Ken Partch, "'Partnering': A Win-Win Proposition... or the Latest Hula Hoop in Marketing?" *Supermarket Business*, May 1991, pp. 29~34.

[3] For more information on how to conduct such an assessment and to test its statistical validity, see Nirmalya Kumar, Louis W. Stern, and Ravi S. Schrol, "Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier," *Journal of Marketing Research*, May 1992, pp. 238~253.

[4] "Pritchett on Quick Response," *Discount Merchandiser*, April 1992, p. 64~65.

[5] Sam Walton and John Huey, *Sam Walton, Made in America: My Story* (New York: Doubleday & Company, 1992), p. 186.

注：我要对 IMD 的营销研究院和宾夕法尼亚大学商业市场研究所表示感谢，它们对我的这一研究给予了支持。

5. 合适的产品供给链[1]

马歇尔·L·费希尔

作者简介

马歇尔·L·费希尔（Marshall L. Fisher）是宾夕法尼亚大学沃顿商学院的斯蒂芬·J·海曼（Stephen J. Heyman）基金教授和该学院的菲什曼－戴维服务和经营管理中心（Fishman-David Center for Service and Operations Management）的主任之一。他还是许多公司的顾问，包括金宝汤料公司（Campbell Soup）、通用汽车公司、IBM公司和安达信咨询公司（Andersen Consulting），他也是国家工程院的院士。他现在的研究兴趣在供给链的管理和零售方面。他在《哈佛商业评论》上发表过许多论文，并出版了《运筹学》一书。

---

[1] 原文发表于《哈佛商业评论》1997年3/4月号，重印号97205。

内容提要

现在，用于提高供给链绩效的技术和脑力比以往任何时候都多。销售扫描设备使公司能记录下顾客的意见，电子数据交换技术使供给链的各个阶段都能听到顾客的意见并对此作出反应，还有更灵活的生产技术、自动化的仓储和快捷的后勤服务等。例如，有效准确的消费者反馈、规模定制以及敏捷生产，这些新概念为这些技术的应用提供了模式。

但是，许多供给链的绩效比以往任何时候都差。在一些例子中，由于供给链的合作伙伴之间对抗性的关系以及过度依靠价格促销之类的不正确行为，使成本上升到新的水平。在许多行业的供给链里，由于缺乏预期需求的能力，致使一些产品过量，而其他产品短缺。

为什么新思想和新技术没有改进绩效呢？马歇尔·L·费希尔认为，这是由于公司缺乏一种框架来选择适合它们特定情况的思想和技术。在本论文中，他提供了这样一种框架以帮助管理者理解产品需求的性质并设计出能最佳地满足需求的供给链。

一旦产品根据需求模式来划分，它们可以分为两种类型：功能性产品和创造性产品。每种类型需要的供给链具有不同的特征。作者断言，许多供给链绩效较差的根源是产品类型和供给链类型不相配。

现在，用于提高供给链绩效的技术和知识比以往任何时候都多。销售扫描设备使公司能记录下顾客的意见，电子数据交换技术使供给链的各个阶段都能听到顾客的意见并对此作出反应，还有更灵活的生产技术、自动化的仓储和快捷的后勤服务等。例如，有效准确的消费者反馈、规模定制以及敏捷生产这些，新概念为应用这些技术以提高绩效提供了模式。

在设计供给链之前，有必要考虑一下产品需求的性质

但是，许多供给链的绩效比以往任何时候都差。在一些例子中，由于供给链的合作伙伴之间对抗性的关系，以及过度依靠价格促销之类的不正确的行为，使成本上升到新的水平。最近，一项关于美国食品行业的研究估计，由于供给链合作伙伴之间缺乏有效的合作，每年浪费了300亿美元。许多其他行业的供给链，由于缺乏预期需求的能力，一些产品过量，而其他产品短缺。商店通常不得不打折出售那些需求不旺的存货。但是，通过和顾客交谈发现，1/4的顾客是因为他们想要的特定产品缺货而不得不两手空空地离开商店。

为什么新思想和新技术没有改进绩效呢？这是由于公司的管理者缺乏一种框架来选择适合他们特定情况的思想和技术。根据我这10年对食品、流行服装和汽车等多种行业的供给链所作的研究和咨询，我能够设计出这样一种框架。它有助于管理者理解产品需求的性质并设计出一种能最佳地满足需求的供给链。

所以，要设计一种有效的供给链战略，第一步是考虑一个公司供给产品的需求性质。许多方面都是重要的，例如，生产周期、需求可预期性、产品多样性以及市场导入期与服务的市场标准（现货满足需求的百分比）。但是，我发现，如果根据产品的需求模式分类，则可以分为两类：功能性产品和创造性产品。每种类型需要的供给链具有不同的特征。许多供给链绩效较差的根源，就在于产品类型与供给链类型不相配。

你们生产的产品是功能性的还是创新性的？

功能性的产品包括可以从大量零售商如杂货店和加油站买到的主要商品。这些产品满足基本需要，不会有太大的变化，因而需求稳定且可以预测，并且生命周期长。但是，稳定性会引起竞争，进而导致利润率较低。

为避免低的利润水平，许多公司在产品样式上或技术上进行创新，以使顾客有更多的理由购买它们的产品。流行服装和个人电脑就是明显的例子，这些产品经常会有一些我们预料不到的成功的创新。再举一些例子，食品业是传统的功能性产品行业，本－杰里公司（Ben & Jerry's company）、菲尔兹夫人公司（Mrs Fields）和星巴克咖啡公司（Starbucks Coffee Company）等一直在不断努力以获得设计情趣和创新构思方面的优势。世纪产品公司（Century Products）（一家在儿童车

椅上居领先地位的制造商）是对功能性产品进行革新的又一家公司。在1990年早期，该公司把它的产品当作功能性产品出售。之后，它在篷布上引入了多种明亮的颜色，并设计出了一种新型椅子，这种车椅在碰撞时能减少冲撞力量并保护坐在上面的儿童。这种设计被称为聪明运动，它非常具有新意以致政府不允许其销售，直至政府关于儿童车椅不能碰撞的产品安全标准修改之后，这种产品才获得销售许可。

尽管创新能使一家公司获得更高的利润，但是，创新产品的新颖却使需求不可预测。此外，它们的生命周期短（通常只有几个月），这是由于仿制品的大量出现会使创新产品的竞争优势丧失，而公司被迫进行一连串的更新颖的创新。短生命周期和产品的多样化使需求更加具有不可预见性。

把技术和样式一并考虑看似是奇怪的，但两者的创新都依赖于成功地使消费者改变其价值观或生活风格。例如，IBM公司生产的笔记本电脑Thinkpad在市场上取得的成功部分地依赖于键盘中新颖的光标控制，这要求用户用一种不熟悉的方式使用键盘。这种新设计在IBM公司内部引起了很大的争议，以致经理们拿不准早期的目标用户是否会对这种创新作出积极反应。结果，公司低估了需求，Thinkpad在一年多的时间里供不应求。

由于创新性产品具有高利润率和易变的需求，因而，它要求的供给链完全不同于稳定的、低利润率的功能性产品。为了理解这种区别，应该承认供给链具有两

种不同类型的功能：物质功能和市场调节功能。供给链的物质功能是很显然的，它包括把原材料转变成零部件、元件直至成品以及它们在供给链各部分之间的运输。而市场调节功能则不那么明显，但它却同样重要，其目的是使投入市场的各种产品到达愿意购买该产品的消费者手中。

每种功能都会需要很大的成本。物质成本包括生产成本、运输成本和存货成本，市场调节成本则源于供大于求以致产品不得不降价出售，或者供小于求导致销售机会的丧失以及顾客的不满意。

功能型产品的需求可以预见，从而使供求可以达到近乎完美的平衡，这使市场调节变得很容易。生产这种产品的公司可以集中几乎全部的精力去使物质成本最小化。在大部分功能性产品的价格弹性给定的情况下，最小化物质成本是一个极重要的目标。为达到这一目标，公司通常会制定一个装配成品的时间表，这一时间表至少包括下个月的计划，并且承诺按照这一时间表生产。这种方式使公司可以使用生产—资源—计划软件以妥善安排订单、生产和产品的交付，因而能使整条供给链存货最小化和生产效率最大化。在这一过程中，整条供给链中的供应商、制造商和零售商要协调他们的活动以便能以最低的成本满足预测的需求，在此过程中信息流是重要的。

这一方法对创新性产品显然是不适用的。创新性产品的市场具有不确定性，这增加了供求不平衡的风险。高利润率和投入市场的前期销售的重要性增加了产品短

缺的成本。而产品的短生命周期则增加了产品过时的风险以及过度供给的成本。因此，对创新性产品而言，市场调节成本是主要的，经理们考虑的中心问题应该是市场调节成本而不是物质成本。

在这种情况下，最重要的是要仔细研究新产品在整个周期内的销售量或其他市场信号并快速作出反应。在这个过程中，供给链内部的信息流和从市场传递到供给链的信息流都极其重要。存货和生产能力的关键决定不是要使成本最小化，而是确定存货和生产能力在供给链中的位置以应对不确定的需求。选择供应商要考虑的不是低成本，而是供货的速度和灵活性。

奥伯迈耶运动公司（Sport Obermeyer）和金宝汤料公司可以作为例子来说明两种不同的市场环境及由此导致的目标和行动的区别。奥伯迈耶运动公司是一家流行滑雪衣的主要供应商。每年有 95% 的产品完全是新设计的，预测需求的偏差高达 200%。又由于零售季节只有几个月，因此，如果错误估计了市场，公司几乎没有时间对产量作出调整。

比较而言，金宝汤料公司每年只有 5% 的产品是新的。现有产品的大部分种类已经在市场上销售过多年，销售情况可以很准确地预测。这使公司成品的存货可以迅速地满足 98% 以上的顾客需求，从而达到一种近乎完美的服务水平。即使是数量很少的新产品也容易处理。这些新产品有一个月的市场导入期，生命周期至少有六个月。当公司推出一种新产品时，在第一个月，公司准备足够的存货使之能满足最乐观的预期需求。如果

产品大受欢迎，那么，在存货售完之前，公司会生产出更多的产品；如果产品不受欢迎，那么，最少也有六个月的生命周期，使过剩的存货有足够的时间可以出售。

这两种市场环境下的目标和行动有什么区别呢？金宝汤料公司已经具备了很高的服务水平，这使减少市场调节成本的空间几乎没有了。因此，当该公司于1991年推出一个称之为“连续补充”的供给链计划时，其目标是提高物质效率。公司实现了这一目标：参与这一计划的零售商的存货周转率增加了一倍。与此形成对照的是，奥伯迈耶运动公司不确定的需求导致了高的市场调节成本，这主要是因为公司没有销售适当的产品，或者当某种产品的需求超过存货时，造成产品脱销而错失了销售机会。因此，该公司通过提高应对市场的速度和灵活性以降低这些成本。

正如上面所述，尽管功能性产品和创新性产品之间、物质效率和应对市场的灵敏性之间的区别是显而易见的，但是，我发现，许多公司在这个问题上失败了。这可能是因为同一产品实际上既可以是功能性的，也可以是创新性的。例如，个人电脑、汽车、服装、冰激凌、咖啡、面包和儿童车椅，它们既可以作为一种基本的功能性产品，也可以以创新性产品的形式出现。

对一个公司来说，通过其产品战略从功能性产品领域转变为创新性产品领域是容易的，甚至在没有意识到之前，这种转变就已经完成了。接着，经理们开始注意到，服务水平在不可思议地下降，未销售的存货在增加。这时，公司对那些没有改变产品战略因而存货较少

且服务水平高的竞争者心存向往。该公司甚至可能从竞争者那里挖来其主管后勤的副总裁。他们的想法是，如果能够雇用这样的副总裁，就同样会有低存货水平和高服务水平。新的副总裁必然会根据原来的环境，设计一项改善公司境况的议程，如减少存货、对营销部门施加压力要求它对需求预测负责，并根据预测进行生产以消除不确定性，同时与供应商建立严格的即时交货的时间表。如果他（她）成功地实施了这一议程，那将是最糟糕的，因为这一议程对公司现在的不可预测的环境是完全不合适的。

设计理想的供给链战略

为了保证采用合适的方法，公司必须首先判断其产品是属于功能性的还是创新性的。我所遇到的大部分经理对产品需求是否具有可预测性有这样一种观念：需求不可预测的产品就是那些引起供应麻烦的产品。有些经理不敢确定他们的直觉或者期望对直觉加以证实，我就向他们提供一些划分产品类型的指导原则，这些原则是根据我对每种类型的产品特征进行观察后得出的（见表5—1）。经理们的下一步工作是判断公司的供给链是具有物质效率的，还是对市场反应灵敏的（见表5—2）。

表 5—1　　功能性产品与创新性产品的比较：需求的差别

	功能性产品(需求可预测)	创新性产品(需求不可预测)
需求的各个方面		
产品的生命周期	2 年以上	3 个月～1 年
利润贡献率*	5%～20%	20%～6%
产品多样性	低(每类有 10 种～20 种变形)	高(每类常常有成千上万种变形)
产品需求预测的平均偏差	10%	40%～100%
平均存货率	1%～2%	10%～40%
销售季节后期降价比率	0%	10%～25%
从制造到订购的市场导入期	6 个月～1 年	1 天～2 星期

* 利润贡献率＝（价格－可变成本）/价格×100%

表 5—2　具有物质效率的供给链和对市场反应灵敏的供给链的比较

	物质效率过程	对市场反应灵敏的过程
基本目标	以尽可能低的价格有效地供应	迅速对不可预见的需求作出反应以使因产品脱销、降价销售和存货过时所造成的损失最小化
生产中心	保持高的平均利润率	准备过量的缓冲生产能力
存货战略	在整条链内产生高周转率并使存货最小化	准备有效的零部件和成品的缓冲存货
市场导入期中心	在不增加成本的条件下尽可能缩短导入期	以多种方式大量投资以缩短时间
选择供应商的方法	主要考虑成本和质量	主要考虑速度、灵活性和质量
产品设计战略	性能最好，成本最低	为尽可能长时间地延迟产品差别化，使用模块设计

在对产品的性质和供给链的效率作出判断之后，经理们可以利用一个矩阵来系统地表述理想的供给链战略。矩阵的四个元素代表产品和效率的四种可能的组合（见图 5—1）。利用这一矩阵来对每种产品的需求性质及其供给链效率进行分析，经理们能够发现公司供给产品的过程是否与产品类型相匹配：效率过程与功能性产品相匹配、灵敏反应的过程与创新性产品相匹配。如果公司的创新性产品与效率型供给链配合（右上角元素）或功能性产品与灵敏反应型供给链配合（左下角元素），那么，这两种情况都会发生问题。

功能性产品要求效率过程；创新性产品则要求灵敏反应过程

	功能性产品	创新性产品
效率型供给链	相配	不相配
灵敏反应型供给链	不相配	相配

图 5—1　供给链与产品的配合

很少有公司处于矩阵的左下角，这很容易理解。生产功能性产品的大部分公司知道公司需要一条效率型的供给链。如果产品一直是功能性的，那么，公司通常会愿意保持效率型供给链。公司常常发现自己处于矩阵的

右上角，下一节我将简单地阐述一下理由。处于这一位置有些不合情理，理由很简单：对于生产创新性产品的任何公司来说，投资于提高供给链的灵敏度比投资于供给链的效率的回报通常要高得多。将1美元投资于前者，其收益将超过1美元，这是因为存货成本下降和因供求不平衡导致的过量存货降价导致销售的损失减小。考虑一种典型的创新性产品，其利润贡献率为40%，平均产品脱销率为25%。[1]仅仅由于产品脱销而损失的利润就占到了销售额的10%（40%×25%），通常，税前利润都达不到这个水平。

因而，减少产品脱销和多余存货的收益是如此之大，以至于在供给链灵敏度上的明智的投资总是值得的，这是一些不断革新的公司所发现的事实。例如，康柏公司决定继续生产某些高度多样性的短生命周期的家用线路，而不是外包给低成本的亚洲国家，这是因为，在当地生产可以使公司增强其灵活性和缩短市场导入期。世界公司（World Company）是一家居于领先地位的日本服装制造商，它在低成本的中国分厂生产基本款式的服装，而在日本生产流行款式的服装。该公司认为，尽管在日本生产产品的劳动成本高，但能够迅速地对新出现的流行趋势作出反应，这一优势足以补偿高成本的劣势。

这样的逻辑对功能性产品是不适用的。一种功能性产品，其利润贡献率为10%，平均产品脱销率为1%，损失的利润只有销售额的0.1%（10%×1%），因而，不值得在提高灵敏度上大量投资。

摆脱处于右上角的困境

在许多行业里，新产品的创新率迅猛增加，这是由于竞争者数目的增加和现有竞争者为维持和增加利润率所作的努力导致的。结果，许多公司已经或试图把传统的功能性产品转变成创新性产品。但是，它们却继续把精力集中于提高供给过程中的物质效率上。这一现象解释了为什么在汽车、个人电脑、日用品等行业中，存在许多不完全的供给链——试图依靠对市场反应不灵敏的供给链供应创新性产品。

汽车行业是一个典型的例子。几年前，我参加了一项研究，该项研究试图衡量消费者多种多样的选择对三大汽车生产商的其中一家汽车厂的生产有何冲击。刚开始这项研究时，我试图从消费者的角度来理解多样性。于是，我拜访了费城的一位离我家很近的经销商，并选购我们研究的这家分厂生产的汽车车型。从该经销商提供的销售材料中，我了解到，如果一家公司要考虑汽车的颜色、内部特征、发动机构造等选择，那么，该公司实际上提供了2 000万种型号的汽车。但是，由于订购一辆满足要求的汽车需要等待 8 个星期才能交付，因此，90％以上的顾客宁愿直接从现货中购买。

该经销商告诉我说，他的现货中有两种型号的汽车，如果这两种车型都不符合我的具体要求，他还可以从费城地区的另一家经销商处帮我购买。回家后，我从电话簿上发现本地区有 10 家经销商。假定每家都有 2 种型号的存货，那么，我最多有 20 种型号可供选择，

然而事实上，该公司生产的车型有2 000万种。换句话说，汽车分销渠道是一个“挂在经销商颈部的沙漏”。在“沙漏”的顶部，每年都在颜色和技术上创新的工厂能够提供几乎无数种类型的选择；在“沙漏”的底部，由于经销商经销的型号太少，大批有着不同偏好的消费者不能得到产品多样化带来的好处。

20年前的计算机行业表明，如果市场允许一家公司有较长的市场导入期来交付产品，那么该公司能够用不灵敏的过程来供应创新性产品。我在大学毕业之后到了IBM公司的销售部工作，帮助销售 System/360 的主机。当我了解到 IBM公司的这种热销产品有 14 个月的市场导入期时，我很是惊讶。我询问是否可以告诉顾客要等那么长时间。答案是，如果一位顾客确实想要一台 System/360 主机，那么，他会等待的；如果我不能说服他等待，那一定是我缺乏某种销售技巧。这一答案确实是正确的：那时候，一两年的市场导入期是一般水准。这意味着计算机制造商有充足的时间依据物质效率去组织他们的供应。

计算机公司看待其供给链的方式简直像是患有精神分裂症

现在，PC机和工作站已经取代主机成为优势技术，可接受的市场导入期已经减少到用天来计算了。但是，由于该行业仍然大都保留着对供给链物质效率的强调，因而，大部分计算机公司发现它们牢牢地处于矩阵的右上角。

这种不匹配使得计算机公司看待它们的供给链的方式像是患有精神分裂症。它们仍然像在生产主机时代所做的那样，努力去衡量诸如工厂生产能力利用率和存货周转率等物质效率。然而，市场却推动它们去衡量诸如产品可得性之类的灵敏性方式。

一家处于右上角的公司怎样才能克服其"精神分裂症"呢？可以将产品改成功能性的产品以移至矩阵的左上角，也可以使供给链变为灵敏型的以移至右下角。哪种方案正确，取决于产品的创新性带来的额外利润能否补偿使供给链转变为灵活反应型的成本。

一家公司需要向左移动的明显的标志是该公司的产品线是否具有以下特征：新产品层出不穷、多样化、低利润率。牙膏就是一个很好的例子。几年前，我到一家食品行业集团去演讲，我认为说明许多杂货种类过度多样化的一种好方式是，去购买某一制造商生产的每种类型的牙膏各一支，然后展示给听众。当我到本地超市购买样品时，我发现有 28 种类型的牙膏。几个月后，我向一家竞争性制造商的一位高级副总裁提起这一发现，结果他告诉我，他们也生产 28 种，每一种都与对方的某一种相竞争。

是否需要每家制造商生产 28 种牙膏呢？宝洁公司就通过简化产品线和定价策略，给出了否定的答案。牙膏是一种需要向左移动的产品种类（创新性产品变为功能性产品），这看来是很清楚的。

在其他的例子里，当一家公司的创新性产品的供给链不具有灵敏反应性时，正确的解决办法是，把一部分

产品变为功能性的，为剩下的创新性产品建立灵敏反应型的供给链。汽车行业提供了一个很好的例子。

关于如何解决我上面提到的汽车行业分销渠道的问题，已经有许多建议了。但它们都没有引起注意，因为它们都只建议使用一种方法。这种方法忽视了一个事实：福特 Fairmont 型汽车本来是功能性的，而 BMWZ3 敞篷车（詹姆斯·邦德在电影《黄金眼》中开的那种汽车）则是创新性的。鼓励节约的、有效的分销渠道对功能性汽车是合适的，但对创造性产品是完全不合适的，它需要存货缓冲措施以吸收需求的不确定性。最有效的缓冲措施是生产零部件，但是，这样做与汽车厂家过去 10 年里积极采用的即时系统是矛盾的。即时系统把工厂（保持存货相对便宜）中的零部件存货减少到几十个小时的水平，而经销商（保持存货成本高昂）的存货则增加到 90 天左右的水平。

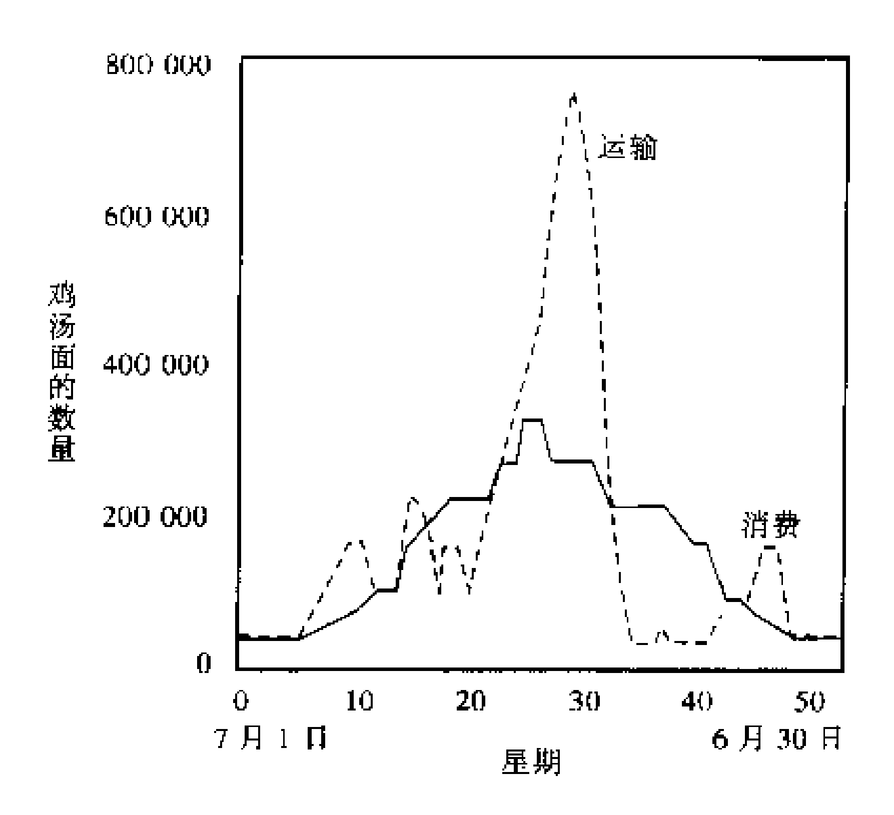
功能性产品的有效供给

降低成本是一个老话题，许多公司多年来一直在致力于成本的降低。然而现在，有一些新的转变。一些公司近些年来一直积极寻求降低成本的方法，现在已经达到了组织内部边际报酬递减的阶段了。它们现在相信，组织之间更好的合作（与供应商和分销商）提供了最好的机会。幸运的是，这一观点日益被接受；与此同时，

促进更加密切合作的电子网络不断出现。

金宝公司的实践说明了应该如何进行组织间的合作。1991 年，金宝公司和它的最先进的几家零售商发起了“连续补充”计划。该计划的运行方式如下：金宝公司和零售商建立电子数据交换（EDI）链接。每天早晨，零售商把对公司产品的需求和分销中心的存货水平用电子装置通知金宝公司。金宝公司利用这些信息预测未来的需求，并根据它和零售商事先商定的存货上下限来决定哪些产品需要补充。当天下午，满载着需要补充的产品的卡车离开金宝公司的运输工厂，并于同一天到达零售商的分销中心。这个计划使四个参与计划的零售商的存货从四个星期的水平减少到两个星期的水平。该结果的产生有两个原因，一个是公司减少了产品的市场导入期，另一个是公司知道各零售商的存货水平，因而能把每种产品供应到需求最迫切的地方。

对“连续补充”的追求使金宝公司意识到价格促销的过度使用对物质效率有负面的影响。例如，每年一月份，公司会对鸡汤面打折，因而会出现需求高峰。零售商增加存货数量，甚至有的零售商将一年的供给量都买下来（这称之为“前向购买”）。在这种价格促销活动中，谁都没有得到好处。一方面，零售商不得不为全年供货而一次性支付费用，另一方面，金宝汤料公司运输货物到零售商处的成本也增加了。例如，负责剔除鸡骨头的分厂不得不在 10 月份开始作准备以满足订货的增加。（见图 5—2）。意识到这一问题后，公司要求参与“连续补充”计划的零售商放弃以折扣价进行“前向购



5—2 金宝公司的价格促销是如何与其供给系统分离的

买”的权利。以折扣价销售金宝汤公司产品的零售商有两种选择：他可以每天以低价从金宝公司处进货，其价格与促销的平均价格相当，他也可以根据销售量的实际增加从金宝公司订货并享受折扣。

金宝公司的例子提供了一些有价值的结论。汤是一种对价格很敏感的功能性产品，因此，金宝公司追求物质效率是正确的。服务水平（或金宝公司产品在零售商的分销中心的可得性）确实边际性地提高了，从98.5%增加到99.2%。但是，供给链运转的效率的增加使零售商的存货减少并取得了更大的收益。大部分零售商计算到，某种产品一年的存货储存成本最少为存货

价值的25%，存货减少两个星期的水平所节省的成本等于销售额的1%。由于零售商的平均利润为销售额的2%左右，所以，这种节约可以使利润增加50%。

零售商通过“连续补充”计划来销售金宝公司的产品可以获得更多的利润，这激励他们销售更多类型的产品，提供更多的货架。正是这一原因，金宝公司发现，在实施“连续补充”计划之后，参与计划的零售商的销售额增长率是未参与计划的零售商的2倍。自然，市场欢迎类似金宝公司这样的计划。韦格曼斯食品市场在纽约的商店甚至还增加会计系统，以便能够衡量哪些供应商的产品的存货和销售成本最小，并对他们予以奖励。

金宝公司的计划具有“每日低价”的特征，这隐含了关于功能性产品供给的一条重要原则。功能性产品的消费者给公司提供了可预见的需求，同时，要求有好的产品和合理的价格。现在的问题是，要避免任何有损这种关系的行动。许多公司过度使用价格促销而误入歧途。它们为了实现季度收益目标，不惜采用价格刺激来拉动前向需求。然而拉动前向需求只能有一次。下一个季度公司不得不再次拉动需求以填补第一次刺激导致的销售额的减少。结果是，公司热中于不断地进行价格刺激，而可预测的需求变成了一系列混乱的需求“高峰”，这只能增加成本而没有任何好处。

金宝公司向我们揭示了制造商和零售商如何合作以降低整个系统的成本

最后，金宝公司的例子还提供了供给链各部分为获得更多利润相互合作的一种不同的方式。像日用杂货这样的功能性产品，通常是对价格高度敏感的，供给链各部分之间协商价格很困难。如果某一公司能成功地使供应商降价 1 美分，让顾客接受 1 美分的加价，那么，这将对公司的利润产生巨大的影响。在供给链关系的竞争模型中，假定成本是不变的，制造商和零售商通过价格竞争只是为了在固定的利润总额中争取更大的份额。相反，金宝公司的“连续补充”计划体现的是另一种模式，在这种模式里，制造商和零售商相互合作以降低整条供给链的成本，从而增加利润总额。

这种合作模式是有吸引力的，但它也有缺陷。公司常常发现，再也没有更多的方法去获取利润了。因此，公司决定和供给链各部分的厂商既竞争又合作。但是这一策略是无效的。因为竞争与合作要求双方采取的行为完全相反。例如，在信息共享方面，如果双方之间是竞争的关系，供应商不可能将其成本信息共享，但是，如果双方相互合作，就必须共享成本信息，使每项任务由成本最低的一方来完成以减少供给链的成本。

创新性产品的灵敏型供给

创新性产品的需求具有不确定性，这是它的本质特征。因此，弄清楚如何应对这种不确定性是为创新性产

品建立反应灵敏型供给过程的基本问题。我注意到，公司有四种处理需求不确定性的工具。为了和灵敏型供给过程相配合，经理们有必要理解每一种工具，然后以某种方式进行混合以适应各自公司的特定情况。

对许多公司来说，第一步仅仅是承认创新性产品中这种不确定性是固有的。这听起来是明显的，但是，那些由于竞争较少、顾客温顺、零售商较弱小而发展成了寡头的公司发现，要承认今天许多市场上存在高度的不确定性需求是困难的。它们倾向于宣称高水准地预测需求是否出现大的错误是不可实现的。事实上，它们要求员工进行深入持久的考虑以对需求作出精确的预测。然而，它们并不能通过命令来消除不确定性，必须要承认创新性产品的不确定性。如果某种产品的需求是可预测的，那么，它可能没有充分的创新性，因而没有高利润率。事实上，风险和回报是联系在一起的，最高的利润率通常伴随着需求方面的最高风险。

一旦公司承认了需求的不确定性，那么，它有三种处理不确定性的协调战略可供选择。它可以继续努力减少不确定性，例如，找到可以作为重要指示器的新的数据来源，或者让不同的产品尽可能多地使用共同的元件，以使元件的需求变得更加可以预测。它也可以避免不确定性。可以采取的措施包括：缩短市场导入期、增加供给链的灵活性，以便能够生产出顾客所订购的产品数量；或者，当需求具体且能精确预测时，至少每次都能生产出与需求接近的数量。最后，一旦不确定性已经尽可能地减少和避免，公司还可以利用存货或过度生产

能力的缓冲措施来防止不确定性。国家自行车公司(National Bicycle)是松下电子公司(Matsushita Elec-tric)的一家子公司,它和奥伯迈耶运动公司可以作为例子来说明上述三种战略可以进行混合使用从而得到灵活性供给链。

国家自行车公司作为松下电子公司的一个成功的小型分公司繁荣了几十年。但是,20世纪80年代中期,它陷入了困境。在日本,由于自行车主要被用作一种廉价的交通工具,因而是一种功能性产品,其销售情况是平稳的。自行车成为一种低价销售的商品,而日本高昂的劳动力成本使公司无法与中国台湾地区和韩国的廉价自行车竞争。

1986年,为了使国家自行车公司走出困境,松下电子公司任命Makoto Komoto为国家自行车公司的总裁。而当时,Komoto来自另一个分公司,没有经营自行车业务的经验。他认为,国家自行车公司有许多优势,如具有自行车制造方面和计算机方面的技术专家、技能熟练的工人、强大的品牌(松下)和9 000家经销商组成的网络。他还注意到公司有一个高利润率的创新性产品部分,即富人仅仅为了娱乐所购买的赛车。最后,他得出结论:公司惟一的希望就是集中于这个部分,要利用公司的优势发展出一条能够供应赛车的灵敏性的供给链,同时,公司要避免由于产品短暂的生命周期和不确定的需求导致的过度生产的风险。

根据Komoto的构想,一个顾客在经销商处可以从200万种自行车中进行选择,顾客可以把他对大小、颜

国家自行车公司的成功是通过避免不确定性建立灵敏型供给链的一个很好的范例

色、零件的要求结合起来，采用某种特定的衡量观点来找到符合要求的自行车框架。顾客把订单传真到工厂，在那里由计算机控制的焊接设备和熟练的工人在两周内生产出顾客需要的自行车并送到顾客手里。

Komoto的基本构想在1987年变成了现实。到1991年，公司的这一创新使其在日本的赛车市场上的份额由5%上升到29%。公司99.99%的产品都只有两周的市场导入期，使公司在财务上摆脱了困境，在银行中有了存款。

国家自行车公司的成功是通过避免不确定性，建立灵敏型供给链的一个很好的范例。公司对顾客走进零售商店时会订购何种产品并不清楚，但这并不重要：公司从生产到订货的系统使它可以在顾客订货时立即使供求相配合。通过把自行车的类型大幅度地增加至200万种，公司成功地使顾客牺牲立即购买的好处，而宁愿等待两个星期。

国家自行车公司的计划是一种称之为规模定制的新型运动的一部分。这种运动的内容是，建立定制大量产品的能力，然后，以近似于规模生产的价格进行交付。许多其他公司发现，它们也可以从这种战略中受益。例如，宾夕法尼亚州库珀斯堡的勒顿电子公司（Lutron）通过给顾客在技术和样式方面提供必要的、无限的多种选择，在世界范围内成为调光器和其他控光仪器方面的

领导者。勒顿电子公司负责生产的副总裁迈克尔·W·佩西纳（Michael W. Pessina）说："我们的产品线日益多样化，要想预测顾客的需求是不可能的。然而，通过在订购产品时装配产品，我们给顾客提供了多种选择，并且不需要很多存货就能够快速地满足订货。"

规模定制并不是没有问题。例如，冬天没有自行车的需求时，国家自行车公司怎样安排生产呢？它建立了一种高尾赛车的存货。此外，规模定制的价格不一定低。公司定制生产需要的劳动力比装配线大规模生产方式多3倍。有意思的是，亨利·福特（Henry Ford）在20世纪的前几年里，从手工业生产转向规模生产的一个主要的理由是降低劳动成本（这一点是通过在三个工厂中设立一个代理人做到的），这与现在的做法正好相反。那么，到底是什么发生了变化，使得现在的定制生产可以实行呢？这是因为，富裕的消费者愿意为高利润率的创新性产品支付高价，而这些产品需要一种更昂贵、但更为灵敏的、不同于功能性的T型车的生产过程。

奥伯迈耶运动公司位于科罗拉多州的阿斯彭，它设计并生产流行的滑雪衣，通过遍布美国各地的800家特许零售商分销。由于公司每年95%的产品都是新的，因此，它总是面临需求不确定的挑战和风险：销售旺季热销产品的存货剩余在季节末变得毫无价值。1991年，公司副总裁沃尔特·R·奥伯迈耶（Walter R. Obermeyer）发起了一项解决上述问题的计划，这一计划的内容是交替使用减少不确定性、避免不确定性和预防不确定

性这三种战略。为了减少不确定性，公司要求重要的客户提前订货：公司邀请它的25家最大的零售商，每年2月到阿斯彭对公司的新生产线进行评估。公司发现，这些最大的零售商的提前订货使它可以预测产品的国内需求，偏差率只有10%。

奥伯迈耶运动公司通常在9月份向零售商运送产品。提前订货使公司可以提前几个月了解需求信息，这对公司是有用的，但并不能解决根本问题，因为较长的市场导入期使公司必须将产品保存好，直至每年的2月。公司认定，市场导入期每减少一天就会节约25 000美元，这正是公司9月末10月初（销售季节开始之际）将产品从亚洲的工厂空运到商店每天的费用。公司把这一数字告诉员工之后，员工们找出了各种方式来缩短市场导入期。例如，员工过去用普通邮件把设计信息发送给在香港的生产经理，现在，他们意识到，25美元的特快专递费用与由于邮件延误引起的市场导入期的加长所带来的每天25 000美元的附加成本相比，实在算不了什么。员工们共同努力来缩短市场导入期，这样，公司可以向提前订货的零售商承诺在2月份交货，因而避免了一半的不确定性。

然而，当需求不确定时，公司还是要在销售季节早期对一半的生产作出预测。公司应该生产哪些类型的产品呢？它应该根据它最有把握作出的预测进行生产。可是，它该怎样作出预测呢？公司根据它的经验，发现了一些有意思的规律。它组织了一个6人委员会来对各种产品的需求进行预测，并采用这6人预测的平均值作为

最后的预测值。在采用这种方法一年之后，公司发现，当6个人各自的预测值相近时，平均值是精确的；当6个人预测值相差较大时，平均值就不精确了。这一发现给公司提供了一种提前选择产品类型的方法。根据这一信息，公司同时考虑生产过剩和生产不足的成本，它开发出一种模型来防止生产过剩和生产不足。这一模型清楚地说明了公司在生产季节（约在零售季节的一年前就开始了）应该生产多少种不同类型的产品以及在早期订单收到后，2月份应该生产多少种不同类型的产品。

奥伯迈耶公司的方法被称之为"精确反应法"，它将生产过剩和生产不足的成本减少了一半，这可以使利润增加60%；同时，使产品的可获得性超过了99%，因此，零售商喜欢这一系统，并将奥伯迈耶公司的服务水平排在这一行业的第一位。[参见马歇尔·L·费希尔、贾尼丝·H·哈蒙德（Janice H. Hammond），和安娜斯·拉曼（Ananth Raman）发表于《哈佛商业评论》1994年5/6月号"使不确定性环境下的供求平衡"的文章]。

像奥伯迈耶运动公司、国家自行车公司和金宝这样的公司是一些特例。许多公司的经理们知道，公司的供给链深受浪费之苦，并且引起了顾客很大的不满，但是他们却不知道如何解决这一问题，对此他们只能感到痛惜。问题的根源可能是他们的供给和产品战略不匹配，而要使两者匹配是困难的。但是，使两者匹配会使公司获得很大的竞争优势，进而使公司的销售额和利润迅速增长，因此，所做的努力是值得的。

【注释】

[1] The contribution margin equals price minus variable cost divided by price and is expressed as a percentage. This type of profit margin measures increases in profits produced by the incremental sales that result from fewer stockouts. Consequently, it is a good way to track improvements in inventory management.

6. 和经销商合作[①]

唐纳德·V·菲兹

作者简介

唐纳德·V·菲兹（Donald V. Fites）从1990年6月起担任卡特彼勒公司（Caterpillar Inc.）的董事长兼首席执行官，直至1999年2月退休。他在卡特彼勒公司工作了42年，其中，在国外分公司担任了16年的高层管理人员，此外，还担任过公司副总裁、执行副总裁、董事长、总裁和首席执行官。除了一直在卡特彼勒公司的董事会中任职以外，他还担任着美孚（Mobil Corporation）、佐治亚－太平洋（Georgia-Pacific）、美国电话电报（AT&T）和Wolverine World Wide等公司的董事长。他获得了许多荣誉，包括被《金融世界杂志》评选

① 原文发表于《哈佛商业评论》1996年3/4月号。重印号96206。

为1995年度最佳CEO，1996年获得救世军威廉·布思奖（Salvation Army's William Booth Award），1998年获得世界贸易消费者奖，1999年被芝加哥执行官俱乐部评选为年度执行官以及1999年度皮奥里亚的Creve Cocur俱乐部罗伯特·H·迈克尔终身成就奖。

内容提要

10年前，许多观察家预言，卡特彼勒公司会倒闭。然而，现在，该公司在世界建筑和采矿设备市场上所占的总份额达到了历史最高水平。该公司的董事长兼首席执行官唐纳德·V·菲兹认为，这一转变的最主要原因在于公司的分销系统、产品支持系统以及公司精心培养的与顾客的密切关系。

这一系统的中坚是该公司分散在世界各地的186家独立的经销商，他们在帮助公司建立与顾客的密切关系、获得改进产品和服务的洞察力等方面扮演着中心角色。

该公司是怎样建立这样一个强有力的经销商网络的呢？菲兹把公司的成功归因于几个因素。首先，公司和经销商患难与共；其次，公司给经销商提供特别支持，确保经销商经营良好，并强调全面诚实的双向交流；最后，菲兹强调了公司和经销商之间的感情联系。

卡特彼勒公司和它的经销商之间紧密的合作关系，对其他制造商的经理们有重要的借鉴意义。在

许多制造行业里，分销和产品支持作为战略资产，其重要性仍然被低估。但是，菲兹断言，这种状况不久后就会改变。工程效率、制造效率和质量正变得越来越重要，在今后的10年到20年里，如果公司想要在全球性经济中获胜，那么，它就需要高质量的、能够为顾客提供优质服务的分销系统。

十年前，许多观察家预言，卡特彼勒公司将会和许多美国公司一样，在与日本公司的较量中败下阵来。这些预言家包括来自华尔街的、商学院的和新闻界的，他们将注意力集中于卡特彼勒公司和小松公司（Komatsu）之间的竞争。由于小松公司宣称具有巨大的成本优势（有些产品线达到40%），他们预言，小松公司会实现其包围卡特彼勒公司的誓言而成为该行业强大的制造商。

像许多预言一样，这一预言没有实现。尽管小松公司、日立公司（Hitachi）、Kobelco公司和其他公司竭尽全力，卡特彼勒公司在世界建筑和采矿设备市场上所占的总份额还是达到了历史最高水平。卡特彼勒－三菱公司（Shin Caterpillar Mitsubishi）是卡特彼勒和三菱重工（Mitsubishi Heavy Industries）共同拥有33年的合资企业。通过这个公司的努力，我们保持了在日本的市场地位。从1982年到1992年这11年间，我们有5年遭受了很大的损失，但在此之后，我们的财政状况出现了反弹，利润达到历史最高水平，公司股票的价值一度达到发行价的30多倍。

经常有人问我，我们公司是怎样应对挑战的。我认为有几个因素起了作用，包括品牌的巨大价值，产品的高质量，机器的高转售价值，重新设置组织结构以使政令畅通，使组织更平坦、更精简、更迅速地对顾客的需求作出反应，制造工序上的大量投资提高了效率，使我们的工厂在整个行业最具竞争力，更频繁和适时地引进新产品，更加关注成本以及美元对日元的坚挺走势。

但是，公司取得成功的最主要的原因在于公司的分销系统、产品支持系统以及公司精心培养的与顾客的密切关系。请不要误解我的意思。我们相信，与竞争厂商相比，我们是更好的工程师和制造商。但是，我们确信，我们最大的优势在于分销系统和产品支持系统，过去是这样，现在还是这样。这一系统的中坚是公司分散在世界各地的186家独立经销商，他们销售和维修我们制造的机器和柴油机。在帮助公司建立和保持与顾客的密切关系、获得改进产品和服务的洞察力以便更好地满足顾客需要等方面，他们起到了关键作用。

公司分销系统的许多特征是为适应我们行业的特点而设计的。例如，与其他行业相比，我们这一行业的销售数量是低的：推土装置的全球销售量平均每年只有两三万台。相应地，销售这些机器的经销商数目也比较少。尽管我们可以定制某些特色，如驾驶室的某些构造或机器的颜色等，但在世界市场上销售，还需要有标准的产品。机器的价格很高，但平均每台可以使用10年～12年，许多机器可以用20年～30年。最后，这些产品的使用条件极其恶劣，因此，即使是质量最好、最耐用的机器也会破损，某些零件需要维修或更换，而这些都要求有一个能快速提供服务的组织，以使停工期最短。

尽管我们的分销系统的特征带有行业的特点，但是我相信，我们公司和独立经销商之间建立紧密的合作关系以满足顾客需要的做法，对其他制造商（他们的产品相对来说比较标准，也需要提供售后服务和维修）有借

鉴意义。具体包括以下几点：

1. 和当地社区有密切关系的经销商比一家全球性公司自身更能接近顾客，但是，要使这样的经销商发挥出潜力，公司必须和他们建立极其密切的联系，并把他们整合到公司的关键商业系统中。这样对待经销商，会使他们成为市场信息和情报的来源、顾客的代言人、咨询者和问题的解决人。我们的经销商也确实在经营的每一个方面都扮演着关键角色，包括产品设计和交付、服务和现场维修以及零配件库存的管理。

2. 经销商不仅仅是一条通向消费者的渠道。在销售前后，为顾客提供宽范围的服务方面，他们扮演着重要的角色。这些服务包括对产品的选择和使用提出建议、资金支持、保险、技能培训、保养和维护以及在需要更换零件时帮助顾客作出决定。

3. 创建一种有效的分销系统需要公司及其独立经销商双方的大量投资。尽管这些投资通常以货币和资本资产的形式出现，但是也包括“软资产”，如培训和在为顾客提供优质服务方面达成共识等。

4. 公司和它的经销商之间关系的性质比双方之间的协议及其技巧和策略（它们只起着表面上的作用）要重要得多。至关重要的是相互信任，而信任的建立基于几条简单的规则：患难与共、关系的连续性和政策的一致性、频繁沟通。对于一家依赖独立经销商来向全球消费者销售产品的公司来说，它对所有的经销商必须使用统一的准则和绩效标准，在考虑各经销商的独立性和许多方面的特性时予以平等对待。

5. 当一家公司决定向其产品线中添加某些新产品时，它应该考虑两个主要因素：第一，哪些新产品最适合公司的分销系统；第二，从最终用户的角度来看，分销系统能否为产品增加价值。

在大部分制造行业里，分销系统和产品支持系统作为战略资产，其重要性仍然被低估了。这种局面不久后就会改变，因为今后的 10 年～20 年里，只有那些具有能够为顾客提供高质量服务的、最好的分销机构的公司，才是全球竞争的赢家。工程效率、制造效率和质量变得越来越重要。事实上，在这些方面有缺陷的大部分公司都已经破产了。

尽管许多日本公司在制造效率上具有优势，但是，美国公司仍然可能战胜它们。这是为什么呢？因为，美国公司对分销系统有着更多的了解。无论是提供金融服务还是提供服务性产品，美国公司都有强大的实力。因此，如果美国公司把分销看做是与产品设计和制造一样，对整个经营必不可少的条件时，它们就可以从这场变革中获益。这就是我对自己的公司信心十足的一个理由。我们知道该怎么做，并且，我们已经和经销商建立了合作伙伴关系。

坦率地说，在历史上，分销从来都不是日本公司的强项。营销人员和售货员在日本社会一直是被人看不起的。20 世纪 70 年代，我住在日本，直接地见证了这一点。我们和三菱重工（我们的合资企业伙伴）一起合作，我们帮助它理解分销的重要性。那时候，无论是在社会上，还是在公司里，销售部门都比不上工程部门或

会计部门。我觉得，即使到了现在，许多日本公司还是这样。

许多公司对售后服务没有予以足够的重视。一个可能的理由是，在日本，汽车行业、电子行业和许多其他行业的产品质量非常好，以至于不需要零配件和售后服务。可是，在我们这一行业，机器经常被高强度使用，因而，不可能不需要零配件和售后服务。卡特彼勒公司在产品设计和维修的方法上注意到了这一事实。我们设计机器的一个关键原则是使其修理起来经济而且方便。我们的制造系统和分销系统要设计得相当好，以便能够在48小时之内为任何机器提供零配件，无论机器在什么地方。在绝大多数情况下，我们的经销商能够马上提供零配件。而竞争厂商则做不到这一点，他们的顾客通常都不得不为一个零配件等上四五天。

我们宁愿受到一些损失，也不愿绕过我们的经销商直接将商品卖给消费者

造成这种悬殊差距的一个可能的原因是，很少有公司在将它们的经销商整合到商业系统时能做到我们这种程度。在工商界，人人都谈论存在于日本制造商和供应商之间的相互信任的重要性。但是，在我们这个行业，我看不出日本的制造商及其经销商之间存在这样的信任关系。

对我们的竞争厂商来说，如果他们认为某笔交易足够重要，就会绕过经销商直接将商品卖给消费者，这是习以为常的。但是，我们宁愿受到损失也不愿那么做。

我们公司只有在前社会主义国家的新兴市场上才直接向消费者出售商品。另外，对原装设备制造商和美国政府也是直接销售。在几乎所有的这些情况下，我们的经销商，而不是我们公司都提供售后服务和支持。

这些年来，总是有人问我同一个问题：由独立的经销商销售产品是不是代价太高？如果公司自己来分销产品并提供服务是否可以获得更多的利润呢？我总是给予这样的回答：经销商对本地市场的了解及其与顾客的密切关系是宝贵的财富。我们在密歇根州的诺维和泰国的曼谷等地的独立经销商对当地顾客需求的了解，比我们这样的大公司要多得多。我们的经销商一般都是各地区声名卓著的、居于领导地位的商家，他们广泛地参与社区活动，并保证继续为该社区提供服务。由于销售我们的产品在很大程度上要依靠个人关系，因而，经销商的名声及其与社区的长期关系就显得至关重要了。结果，公司从来不到偏远的地方去销售产品，也不在海外开设分支机构（公司2/3的经销商在北美洲以外，绝大部分是私人公司）。

当公司的产品交付给了经销商后，经销商就被推到了前台。他们要和产品打交道，直至产品的生命周期结束。他们要面对消费者。尽管我们为他们提供财务支持和保险，但他们要为顾客准备商品，进行交易。在商品交付时，他们要确保商品处于良好状态，他们还要对机器进行修理以防止因停工造成巨大损失。

顾客（最终用户）知道，我们公司是一家拥有160亿资产的公司。但是，经销商给我们塑造出一种向世界

各地供货并提供服务的形象。正是经销商们才使得公司的格言“购买我们的产品将获得整个公司的服务”不致成为一句空话。

建筑设备或重型机械是重要的资本资产，购买者希望物有所值。许多顾客愿意为他们信赖的产品支付额外的费用。例如，爱尔兰的弗里波特附近的高山上有世界上最大的金矿和铜矿，一年 365 天，每天 24 小时都在开采。在13 000英尺以上的高度，采矿要通过空中缆道或直升机才能进行，矿石通过管道到达海岸线的装载码头。开采这一矿藏需要 500 多台我们公司的采矿设备和建筑设备，包括装货设备，卡车型牵引机，240 吨、2 000马力的大型卡车等，总价值达几亿美元。许多设备的价格每台在 100 万美元以上。该矿山还把我们公司的柴油发动机作为惟一的电力来源。如果柴油发动机出现故障，矿石就无法运走，就会发生经济损失。

对于那些从事小本生意的商人或独立承包商来讲，他们的生计依赖于一台 79 马力、价值 5 万美元的锄耕装载机，他们购买该设备的风险也是很高的。如果该设备不能运转，那么，工作就无法开展，在最后期限前就不能完成工作，相关的任务要重新安排，顾客和转包商会不满意，声誉会受损，机会将白白让给竞争厂商，赚的钱也会减少。

简单地说，我们的使命就是说服顾客，使他们相信，我们公司和我们的分销系统是最好的，能够使他们购买的设备高度有效地运转。他们不得不相信，由于我们设计产品、制造产品和为产品提供服务的方式，我们

产品的正常运行时间比竞争厂商产品的运转时间要长得多，这样，他们就可以减少成本，与使用其他公司的设备比较起来，可以获得更多的利润。

显然，我们公司对设计和制造出耐用且易于修理的设备有很大的责任。在过去的10年里，在这一点上，我们的设备有了很大的改进。例如，我们使系统更加模块化以便设备（如传动装置）需要修理时我们可以提供更快捷的服务。为进一步加速这一进程，我们经常从经销商的零配件库存中找一台新设备来代替出现故障的设备。

在我看来，我们公司的零件交付系统是所有行业中最快捷、综合性最强的，尽管我们长期以来一直保证在48小时之内向世界各地交付零件，但是，80%以上的情况下，经销商能够立即向顾客提供零件。而对于经销商存货中缺乏的零件，公司在零售商订货的当天即可将99%以上的零件运送到经销商那里。与此形成对照的是，在汽车行业，经销商存货中缺货零件的等待时间可能为2天～7天。而且，即使是在过去的10年里，由于我们的产品线飞速地增长，从而使需要提供服务的零件数量增长到原有数量的两倍以上时，我们仍然保持了这种快捷服务。仅仅在过去的5年里，我们就完全更新了产品线，1995年，我们推出了49种新模型，这是1991年数目的两倍多。

我们在世界范围内提供22种零件设备，仓储面积达1 000万平方英尺以上。我们对480 000件产品提供维修服务，其中有320 000件产品备有存货（至于另外的

160 000件产品，其需求由公司和经销商共同解决）。我们每天运走84 000件产品，大约一秒钟一件。

此外，典型经销商每家都有四五万件存货，他们在存货、仓储、卡车队、维修车间、诊断和维修设备、复杂的信息技术及员工的培训等方面要进行大量的投资。事实上，我们的经销商的投资都在1 000万美元以上，甚至有的超过 1 亿美元，他们的投资总和是我们公司力所不能及的。他们的净利润之和大约有 50 亿美元，大约相当于我们公司股票市值的 1.5 倍。他们的员工总共有73 600人，比我们公司还多出1 900人。他们的平均收益大约为 1.5 亿美元，有几家经销商的年收益大约为10 亿美元。

在顾客意识到需要零件之前，我们已经事先准备好了零件交付系统

区分“我们”和“他们”可能会给人一些错误印象，因为，我们事实上把我们的系统和他们的系统看成一个整体。我们的联合分销系统通过覆盖世界各地的计算机网络连结成一个整体。利用办公桌上的计算机，我就能知道有多少机器需要零件。例如，在某一天，这个数字大约为1 300，这是一个相当好的情况，因为我们公司的机器在全世界有成千上万台。

但是，我们并不满足于已有的水平。在顾客意识到需要零件之前，我们就把信息系统准备好了，以便能够向他们交付零件。这一系统可以对远处的机器进行检测。而且，当某一零件显示出将要破损的征兆时，我们

可以通知当地的经销商，以便在零件破损之前予以更换（参见后文“卡特彼勒公司建立全球性联系”）。

卡特彼勒公司没有把分销系统看做是从工厂到顾客的单向渠道。这一点是重要的，结果，有关消费者的信息经常反馈到我们的系统中，推动着新产品的开发和服务水平的提高。

例如，最近，一个由经销商组成的顾问团帮助我们对一种新型平地机系列的设计作出了调整。该顾问团指出，如果按照原来的设计来生产这种平地机系列产品，那么，人们去取工具箱时，泥巴会沾到裤子上，而且当人们把一侧的金属板立起来去修理机器时，身高在6.2英尺以上的操作者站起来就会撞着脑袋。我们马上对此作出了回应，改变了工具箱的位置，重新设计了金属板，使它斜向一侧。

在产品卖出去的头两年，我们还和经销商一起对购买公司产品的顾客进行至少3次的调查。此外，我们还在顾客中就零件的交付和维修开展调查（每年分发出约9万份调查问卷，回收率大约为40%）。调查得到的数据对公司和经销商都很有用，因为这些数据让我们重新设定目标，并在多个方面作出改进。例如，调查结果可以帮助我们说服经销商改变存货水平，从而确保他们的存货中有从蓄电池到风扇皮带等各种各样的物品。

我们还让经销商和顾客参与到产品的质量提高、降低成本和其他一些有关的生产计划中来。例如，参与产品质量计划的合作伙伴和经过精心挑选经销商要求工厂里的全体人员生产特别的机器并对质量负责。他们每个

季度碰一次面，讨论质量问题。此外，这些经销商还对他们收到的、来自工厂的每一台机器查账，一旦发现不符，他们就立即反馈给工厂。理想状态是，在顾客发现问题之前，我们要尽可能早地发现问题。

例如，一家经销商发现，平地机的一种新模型中的软管安装错误。当这一经销商告诉位于伊利诺伊州迪凯特的工厂后，我们对装配商进行了再培训，并通知其他经销商把我们已经发送出去的机器修理好，这样，就在机器到达顾客手中之前解决了问题。与此相类似，在泰国的经销商觉得一种新型水压挖掘机的泵不够耐用，因为它要经常使用，而且用起来会磨损很快。于是，该经销商就说服我们用一种不同的泵，对这种存在问题的泵予以重新设计。

除了帮助我们制造更好的产品以外，我们的经销商网络还给我们带来了特别的、适时的市场情报。它是大量信息的源泉，有助于我们成功地推出新产品和维修服务。我们对这一经销商网络心存感激，尤其是 20 世纪 80 年代早期，我们向市场推出 D9L 履带型牵引机的时候。

每台 D9L 牵引机超过 10 万磅重，主要用于采矿和大型建筑。它是我们新设计的第一代产品中的一种。这种新设计是升高链轮，使履带车轮的形状由传统的椭圆形变成了三角形。新设计达到了多重目标：牵引力得到提高，减少了对车轮和其他磨损较快的零件的压力，修理起来更加容易快捷，生产力也得到了提高。由于竞争厂商的牵引机主要根据传统的设计来生产，因此，我们

的产品定价要高一些。

1981 年，我们开始向经销商发送 D9L 牵引机。这个时间选择得很不恰当。当时，美国的采矿业不景气，更糟糕的是，小松公司在前不久以掠夺性的定价进入了美国市场，其目标消费者就集中在采矿业。该公司还努力向中东渗透，而中东正是我们的 D9L 牵引机的另一个主要销售区。

1982 年中期，我们还有几百台 D9L 牵引机在全球各地运转，一场潜在的灾难开始了。当这些机器的运行时间接近2 500个小时的时候，它们开始出毛病了。这表明，许多零件，从车轮元件、水泵到风扇传动装置等，并没有我们想像的那么耐用。我们的经销商迅速确认了这一问题并向我们作了汇报。在第一批机器出了问题之后，我们意识到一场大的危机已经来临。D9L 产品的名声、顾客接受新设计的意愿以及我们在大型牵引机领域的领导地位都在经受着严峻的考验。

接下来，经销商帮助我们制定并实施了一个综合计划，包括修理已经出问题的机器，替换机器中虽然还没有问题但可能马上会出问题的零件，向顾客保证我们正在加紧处理出现的问题。例如，总部在肯塔基州路易丝维尔（Louisville）的惠尼供应公司和美国的 Bowmaker 在内的几家经销商把它们的技工组织起来形成 SWAT 修理小组，迅速地把机器修理好了（修理工作通常都是在晚上完成的）。Bowmaker 还派遣技工小组去协助我们在沙特阿拉伯的经销商 Zahid。惠尼供应公司则迅速地向肯塔基和南印第安纳的一些重要的采矿业客户提供了

特别服务，这使他们没有转向竞争厂商。

到 1983 年中期，也就是我们觉察到问题之后仅仅一年时间，我们就将所有 D9L 牵引机修理好了。结果是，我们将停工期减少到尽可能小的程度，顾客的不满意消除了，D9L 牵引机重新受到欢迎，这种升高链轮的牵引机使我们在牵引机业具有压倒性优势。

在考虑增加新的产品时，我们总是要考虑如何使分销系统保持平衡运转

甚至在我们公司没有首先销售某一产品而是作为跟随者时，经销商对我们的产品也能够接受。例如，我们的分销系统使我们能够成为铡耕装载机的领导厂商之一。我们在 20 世纪 80 年代中期就进入了这一领域。铡耕装载机是一种小型牵引机，和水压挖掘机一样，这种机器具有多种用途，可以用于多种不同的工作。在建筑商和承包商那里尤为受欢迎，而这些人并不是我们的传统客户。

在排除了许多障碍之后，我们进入了这一行业，并逐步在这种产品的销售上占据了强有力的地位，而过去，几家强大的厂商只能争夺第二的位置。我们公司这一成就的取得，不只是我们产品的功劳，经销商同样功不可没。他们不仅在备用存货上投资以支持新产品，而且在车队租金上花费很大，因为许多小的承包商宁愿租用而不购买机器。此外，由于我们过去和这些小的客户没有太多的接触，经销商们必须大量增加销售人员对他们进行拜访。

另一方面，我们必须小心谨慎，以免滥用分销系统。我们并不是先对产品进行设计并制造出来，再去考虑分销，相反，我们把分销看做是价值的关键因素。由于我们对经销商提供的竞争优势很了解，因此，当我们考虑增加新产品时，我们总是先要考虑如何使覆盖全球的分销系统保持平衡运转，以及该系统是否能够实现增值。如果后一个问题的答案是肯定的，那么，顾客、经销商和公司都会获得好处。这就是我们进入卡车发动机行业和6 000千瓦发电机行业的原因。我们近来进入农用设备领域与许多橡胶传送带的牵引机竞争，其中的一个原因也在于此。

我们公司并没有改变，改变的是农用设备业务，它变得与我们的分销系统相适应了。三四十年前，制造商在每个小镇上都需要一家小型经销商，他们经常是夫妻店。现在，情况改变了。农民已经变成了老练的生意人，他们不在意家乡是否有经销商。如果能够买到高技术含量的产品，并且经销商能够提供高水平的服务和零件支持，那么，他们宁愿到离家150英里远的购物中心去购买。因此，我们看得出来，农用设备业务有着不断增长的机会。

卡车发动机业务提供了另一个例证。尽管我们直接向原装设备制造商销售发动机，但是，经销商投入时间和资金去影响拥有卡车的车主，购买我们的发动机。由于我们的发动机的零件的服务支持是由经销商来提供的，或者通过经销商渠道来提供，因而，经销商参与发动机的制造和销售的全过程是合情合理的。这样，我们

的分销系统实现了增值，最终用户也获得了好处。

我们和经销商的关系保持良好，并不仅仅因为他们喜欢我们的产品，由于投资对双方都是值得的，所以双方都在努力加强这种关系。我们双方投入了大量资金，维持基于信任、自信和互惠互利的关系。规则不会改变，因此，我们知道双方都在期待对方做些什么。我们期望经销商成为行业的领导者，给顾客提供最好的支持，并在各自的社区证明其领导地位。他们期望我们能够提供具有最高价值的产品和服务。

我听到过许多有关制造商和他们的供应商及分销商之间的信任的谈论，但是，很少有公司真正付诸实践。我们公司和经销商之间的这种信任是需要几代人的努力才能建立起来的，我们之间的经销协议只有几页纸，不存在期满日，任何一方都可以在 90 天之内不需要理由地终止协议。但是，由于我们都很清楚双方是相互信任的，因此，经销商很少有变动。关于和某经销商终止合作或者继续合作的最终决定由公司的首席执行官来作出，其他任何人都无权决定。

在经营状况好的时候，我们不会为短期利益而绕过经销商；在经营状况差的时候，我们也不会为避免损失而做有损于经销商的事情

我们之间关系的基础是双方各自在分销系统上的投资能够带来的利润。经销商都是懂得如何赚钱的企业家，他们也知道我们不仅仅是一家经营状况好的公司，我们也是有价值的长期商业伙伴。

我们的紧密关系，建立在一些原则和策略之上。包括以下六个方面：

1. 不欺骗经销商。当经营状况不好时，许多公司做有损于经销商的事情以维持自己的利润水平。类似地，当特别有利可图的机会出现时，许多公司试图获得所有的利润。但是，我们既不会为短期利益而绕过经销商，也不会为避免短期损失而做有损于他们的事情。在20世纪70年代，当铺设阿拉斯加的管道时，管理集团要求我们直接向用户销售，否则，他们将从竞争厂商处购买。我们拒绝了他们的要求。最后，他们还是从我们在阿拉斯加的一家经销商和密苏里州的一家经销商（该经销商有着为管道顾客提供优质服务的记录）的联合销售点购买了我们的设备。

为了使我们的分销系统在财务上能够生存下来，我们在20世纪80年代和20世纪90年代早期行业不景气的时候作出了更大的牺牲。在20世纪80年代，我们公司遇到的挑战源于几个趋势的共同冲击。伊朗革命之后的能源冲击，引起了全球性的、深层次的衰退，这影响了世界各地顾客的购买。在全世界，我们所在行业每年的单位销售额下降了大约40%，日本和欧洲的竞争对手大举进入北美市场，使我们的困难进一步加剧，我们的成本太高，美元的价值开始攀升，尤其是对日元不断升值，竞争对手们则设定了更高的制造标准和产品开发过程。我们有许多事情要做。

但是，我们失去竞争力并不是经销商的过错。我们不能让他们承受由我们的问题所带来的冲击。因此，我

们决定承担大部分压力。从战略上来讲，我们的做法是正确的，但却是痛苦的。在 1982 年、1983 年和 1984 年这连续 3 年里，我们几乎每天亏损 100 万美元，总共亏损达 9.53 亿美元。但是我敢说，在全世界范围内，我们没有失去一位经销商。

我们并不是利他主义者。我们需要经销商来捍卫我们的市场领导地位。我们很清楚，如果小松公司或其他竞争对手侵占了我们在美国、欧洲、亚洲或别的任何地方的市场地位，那么，要想抢回来需要花费的成本将是捍卫我们的市场地位的 5 倍。这就是商业上的远见与目光短浅的区别所在。

当我们的行业复苏时，我们的方法被证明是有价值的。例如，我们在墨西哥的 5 家经销商全部渡过了那段可怕的时期存活了下来。而竞争对手的经销商虽经努力抗争，但许多都破产了。当形势好转时，我们的分销系统是墨西哥惟一的分销系统，而其余经销商则是单打独斗，这样，我们就获得了绝大部分业务，至今仍是如此。

我们一直在用这种方法。在 20 世纪 90 年代早期市场不景气时，我们再次保护了经销商。例如，在美国，我们的经销商渡过了这场衰退难关，财务上仍然完好。在 1993 年末情况好转时，他们就能够订购机器。相反，竞争对手的经销商有很多破产了，或者在不景气期间财务上元气大伤，因而，在需要购买机器时没有足够的财力。

2. 给经销商以特别的支持。表面上，我们给经销

商提供的支持大多很平常。和其他制造商一样，我们帮助经销商为购买产品的顾客提供资金。我们还对存货管理和控制、后勤、设备管理和保养计划给经销商提供支持。例如，我们为经销商提供复杂的软件已经有很长时间了，该软件包含有上述各方面的一些最好的经营管理实践。公司每年还出版大量的技术资料，并对经销商的员工在经营质量、持续改进、设立标准、成本管理和交流等方面的技术培训和支持提供资助。我们还准备随时根据经销商的需要对他们进行培训，无论是关于计划、预测、信息系统、市场营销还是广告或者是关于别的商业职能的内容。

当我们的某一竞争对手将注意力集中到某一地区时，我们对我们的经销商提供全心全意的支持，试图通过提供相当低的价格建立一个立足点。有时候，这意味着以更低的价格提供产品，帮助经销商增强竞争力；有时候，这意味着帮助经销商开展营销活动，以宣传卡特彼勒公司产品的最终成本比竞争对手的要低得多，借以反击其他公司的经销商；在其他时候，则意味着帮助经销商降低成本。

当我们发现某些经销商的状况不好时，我们就去帮助他们。我们希望他们获得成功

3. 确保经销商有效经营。每年，我们都从销售额、市场地位、提供服务的能力、组织结构和继续经营管理的计划等方面对经销商的状况予以审查，以此确定下一年每家经销商需要在哪些方面继续努力。此外，每隔半

年，我们在每一销售地区的财务人员会和经销商的负责人一起，就经销商的财务状况进行审查。

当我们发现某些经销商的状况不好时，我们会去帮助他们。我们对他们的糟糕状况认真对待，希望他们取得成功。我们向经销商表明，他们的财务和经营的比率应该能够与那些有可比性的经销商相比，因为，通常是经销商的内部因素使他们的盈利能力低于其他经销商，包括草率的存货管理、缺乏足够的服务人员、常用开支过多，等等。然后，我们帮助他们提出提高其盈利能力的计划。

最难处理的情形是由于所有者的领导能力差而导致的经销商的状况不好。尽管这种情况很少出现，但还是会遇到。即使是这种情形，我们也不会坐视不管。我们会努力找出所有者能够接受的解决方案，如与另一经销商合作、由所有者的子女来领导或者先聘请一个外人来管理，直到所有者家族中有人具备了领导能力为止。无论是哪一种解决方案，我们都不会眼睁睁地看着经销商的情况不断恶化。

4. 和经销商进行全面、频繁、公正地交流。我们和经销商之间没有秘密可言。世界各地的每家经销商的财务报告和关键的经营数据都在我们手里。如果经销商不信任我们，那么，他们就不会把这些资料给我们。此外，我们公司和经销商的雇员都可以实时地获得不断更新的数据库，包括财务信息、销售趋势和预测、顾客满意度调查和其他关键数据。

如同你会将公司的关键问题告诉有价值的商业伙伴

一样，我们努力使经销商知道我们公司所面临的关键问题。公司的高层管理人员会和经销商的关键人物在地区性的会议上会面，一般为一年一次。在会上，我们讨论我们每一个产品线的销售目标以及为达到目标各方应该做些什么。此外，我们定期邀请180家经销商到皮奥里亚参加为期一周的会议，就公司的战略、产品计划和营销政策进行全面的回顾。

我乐意告诉经销商，我认为他们在什么地方做错了；他们也愿意告诉我们，在哪些方面我们存在欠缺

经销商和公司各个层次上的人员之间还有大量常规性的接触。在低的层次上，每天都进行沟通。经销商的负责人和高层管理人员每周进行几次交谈也是常事。特别是在过去的5年里，我们有意识地增加了公司员工和经销商接触的机会。1990年，公司的组织设计从职能型改变为利润中心型，这大大地增加了我们和经销商的接触。实际上，现在，从最年轻的设计工程师到首席执行官，每个人都要和经销商的相应人员接触。我们逐渐意识到，每天和顾客打交道、站在销售前台的经销商所获得的市场知识对我们具有巨大的价值。

5. 强大的商业关系是私人关系。对一个局外的观察者来说，很容易假定我们设计的结构（如年度会议、战略会议、利润中心、经销商顾问团）是我们和经销商关系的支撑。但是，这只是表面现象，真正要发展深层次关系，还得依靠精心培养的、密切的私人关系。这些

私人关系形成了一种家庭关系。

查普·查普曼（Chappy Chapman）是我们公司的一位已经退休的前任执行副总裁。很长时间里，他一直是我的老板。当我在高尔夫球场遇到他时，他总是向我询问某些经销商的情况，甚至包括他的子女的情况以及现在谁是领导等。而我每次见到那些经销商时，他们也会向我问起查普曼的情况。这就是我们的商业关系。

经销商可以随时给我或任何高层管理人员打电话，他们也确实这么做了。事实上，任何一位经销商都可以自由地出入我的办公室。我会了解他上一年的利润水平和他的市场地位，我也会了解他家里发生的事情。我把大部分经销商当作我的私人朋友。当然，我对经销商如此了解的一个理由是，我是从分销系统中升到现在这个位置的。但是，我的前任有着各种各样的背景，他对分销的重要性也同样相当理解。

请不要误解，不存在需要崇拜的经销商。他们是我的私人朋友，但是，我乐意告诉他们，我认为在他们的服务范围内他们什么地方做错了。他们也愿意告诉我们，在哪些方面我们存在欠缺。如果双方不能互相信赖，那么，就不可能这么开诚布公地互相交换意见。

6. 尽使经销权世代相传。这种连续性可以加强相互信任，限制冲突，鼓励信息共享，为双方带来更多的好处。为达到这个目的，我们更喜欢与私有企业合作而不愿意与公众公司合作，因为私有企业具有长时期的管理连续性。

在许多公众公司里，首席执行官的任期最长只有五

六年，对我们来说，这不够长。原因正如我提到的，一件建筑设备的平均寿命约为10年～12年，许多机器能够使用20年～30年，此外，许多客户是私有企业，这对发展长期的私人关系很有价值。

平均而言，我们的经销权保持在某一家族或公司已经有50多年了。其中有一些经销权（包括许多海外的经销权），早在1925年卡特彼勒公司创立之初就开始了。除了少数例外情况，这些经销商90%以上的收益来自于销售和维修我们的产品，许多公司的这个比例是100%。从公司早期开始，我们就相信，如果一个个体把他或她的财富与我们公司的经销权联系在一起，那么他或她会比处于风险很低或根本没有风险的情况下的经销商做得更好。

我们积极地帮助经销商使其业务世代相传。例如，当私有经销权的负责人50岁左右时，我们会为这一家族举办税收和继承权计划方面的研讨会，包括财务上的和管理上的。在这一负责人的任期内，我们会举办两三次这样的研讨会，以确保他的下一代能够胜任他现在的工作。

我们也采取积极措施，培养经销商的子女对商业的兴趣。最近我们在皮奥里亚举办了一个集会，约有20人～25人参加，他们是经销商的子女，年龄从15岁到23岁不等。我们的想法是向他们介绍我们公司，使他们对这一业务感兴趣，同时创造一个让这些同龄人聚会的机会。我们带他们到工厂去，让他们操作机器，并告诉他们，我们期望经销商负责人做些什么。

我们还鼓励经销商让他们的子女从小就参与到经销中来。我们帮助经销商妥善安排他们的子女夏季的工作和大学毕业后的工作。我们可能会建议经销商先让他们的子女做两年零件推销员工作，然后管理发动机业务，再来主管产品支持工作。通过这种方式，当经销商准备退休时，我们会发现，他们的子女对自己的能力有足够的了解，并且，我们可以知道哪些人能够接管这一业务。

少数公众公司拥有我们公司产品的经销权，我们也努力争取管理上的连续性。例如，我们会鼓励公众公司的董事会给首席执行官设定长的任期，推动他们认真考虑继承权计划。

当然，我们和经销商的关系并不完善。服务区域的界限、产品和定价政策以及我们对不实行多元化经销商的偏好都会导致摩擦。但是，我们认为，在处理这些冲突时，我们比大多数公司做得要好。那是因为我们有共同的利益以及公司的管理者和经销商之间的互相尊重，也是因为我们双方对这一业务以及对双方所作出的承诺。

我为卡特彼勒公司工作了 39 年，在世界各地都工作过。我热爱我们销售的设备。当我看到建筑工地上我们的设备在运转时，我会很高兴。真的，我感到自豪。环顾世界，汽车在公路上奔驰，自来水通过水管进入家庭，电力给人们提供动力，很可能正是我们的设备才使这一切成为可能。卡特彼勒公司的许多管理者和经销商都有我这种感觉。

我不会天真地认为，如果人们对经销权没有获得可观的回报预期，他们还会投资于经销权。但是，我认为还有更多的因素。人们对作为卡特彼勒公司的经销商的理解不仅仅是能带来财务上的报酬。在我们遍布全世界的经销商中，存在着深厚的友谊，这使经销权不只意味着财务安排。他们会觉得他们是在为世界作贡献，因为，他们是我们这个组织的一部分，正是我们生产、销售和保养的机器使世界有效运转。

卡特彼勒公司建立全球性联系

斯蒂芬·E·普罗克施（Steven E. Prokesch）

想像一下下面的情节。智利一家铜矿的一台由卡特彼勒公司生产的机器的一个零件逐渐被损坏了。一个地区中心通过每台机器的计测器上的信息，对该地区所有卡特彼勒公司生产的机器的使用状况进行远距离检测。该中心自动地发现了零件构造中的一个问题并通过笔记本电脑向当地经销商的技术人员发送电子警报。

这一信息使地区中心知道了出问题的机器类型和位置，并将引发警报的数据及诊断情况存入计算机，而经销商那边的技术人员在计算机的帮助下，证实了这一诊断并测定需要何种服务和修理、劳动力成本和零件成本以及不予修理的风险。

技术人员的计算机确切地告诉他，修理机器需

要哪些零件和工具。然后，敲击某一个键，技术人员就进入了卡特彼勒公司的全球信息系统，这一信息系统与经销商、卡特彼勒公司的零件分销设施、公司及其供应商的工厂以及大客户的存货系统相连。他立即选择最佳的零件来源，并计算出每一来源将零件交付给经销商所需的时间。

接下来，技术人员通过计算机或电话向顾客提出建议，而顾客把修理机器的最佳时间告诉他。技术人员只需按几下键就完成了零件的订购。这一电子订货迅速到达能够及时提供零件的工厂或仓库。在工厂或仓库，这一信息引发了订单的印刷，并且可能自动地启动自动化的吊车去货架上寻找所要的零件，不久后，零件就已经在送往经销商所在地的途中了。

在警报发出之后的几个小时之内，技术人员就开始修理机器了。他的计算机上的交互式的操作手册指导他如何修理，给他提供该项修理的最新的最佳程序。修理完成后，技术人员关闭工作命令，打印出发票，通过信用卡收款，并更新机器的历史记录。这些信息都被加入到卡特彼勒公司的数据库，该数据库帮助公司发现某种设备经常出现的问题，从而继续改进机器设计。

这听起来好像是科幻小说，但它不是。卡特彼勒公司希望在几年之内建立这样一种系统，以便能够对它生产的分布在世界各地的机器进行检测。这个系统的大部分都已经准备好了，如机器上的计测

器，能够诊断问题并指示技术人员如何修理的计算机，把公司的工厂、分销中心、经销商和大客户连结起来的信息系统。这个系统现在已经和分布在23个时区、160个国家的1 000个地点相连了。

只有两个部分还没有实现，它们是远距离的检测系统和卡特彼勒公司及其经销商、供应商存货的信息共享。但是，公司的执行官说，即使是这两个部分也能很快实现。确实，卡特彼勒公司正在对检测系统的模型进行测试。

卡特彼勒公司要通过停工期最小化和机器的运行与维修成本来扩展它在该行业中的领导地位，其驱动力的关键部分就是全球信息系统。该系统能够保证帮助卡特彼勒公司和它的经销商在防止出现大的机器故障方面做得更好。例如，它会帮助经销商在机器的传动装置损坏而需要彻底更换之前，发现其故障并加以修理。

另一个明显的优势是，通过把卡特彼勒公司及其供应商、经销商和顾客的存货视为一个整体，他们都能够显著地减少各自的存货水平（卡特彼勒公司及其经销商现在的零配件库存总价值为20亿美元），而技术人员诊断和修理机器所需时间的减少甚至可以节省更多的成本。公司的零件与服务支持部门的副总裁詹姆斯·W·鲍德温（James W.Baldwin）说："技术人员诊断和修理机器所需的时间可能会节约20%～30%，考虑一下，这些人的工资每小时为20美元～50美元，我们节约的

成本是多么可观！”

随着卡特彼勒公司的模型数目激增并日益复杂，以及公司在美国以外的销售额占到一半以上，公司相信，它的雄心勃勃的信息系统计划是必要的，它不是一件奢侈品。公司的董事长唐纳德·V·菲兹说：“对新德里的经销商的技工来说，能够观察交互式的计算机屏幕并掌握如何修理一种新模型的信息是重要的，这和在旧金山的经销商的技工能做到这一点同样重要。”

鲍德温补充说：“我们在这一系统上正在进行一项价值2.5亿美元以上的投资，那还不包括经销商的投资。对我们的竞争对手来说，要投入这么多资金和我们竞争是很难的。那么，他们最后能复制我们的系统吗？确实有这种可能，但那需要花费相当多的时间，我们将继续前进，不让他们轻易赶上我们。”

7. 从价值链到价值群：设计交互式战略[①]

理查德·诺曼　拉斐尔·拉米雷斯

作者简介

理查德·诺曼（Richard Normann）是SMG的创立者和董事长，该公司位于斯堪的纳维亚，主要向企业、事业机构和经济区域提供战略重建方面的咨询。理查德·诺曼的工作足迹遍布欧洲和美国。他还是哈佛商学院的访问学者与哥本哈根商学院的客座教授。作为全球商业网络的成员，他单独或与他人合作出版过几本关于商业和领导艺术的著作，包括《增长管理》和《服务管理》。他还有一本关于商业概念创新的著作将在2000年出版。

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1993年7/8月号。重印号93408。

拉斐尔·拉米雷斯（Rafael Ramírez）是法国最著名的商学院HEL的管理学教授。他为20个国家的公司高层管理人员和15个国家的公共服务机构提供管理咨询和培训。他现在的研究集中于与顾客合作的价值设计、组织和管理，各价值与合作价值之间的关系。他还和瑞典的一家战略咨询机构SMG合作过14年。他现在是全球商业网络成员的候选人，能熟练使用瑞典语、英语和法语。

内容提要

在今天迅速变化的竞争环境里，战略不再像处在传统的工业模型里那样，仅仅是价值链中一系列固定活动的安排了。成功的公司不只是实现增值，而且把增加的价值再投资。关键的战略任务是，在一群代理人（包括供应商、合作伙伴、顾客）中重新安排角色及他们之间的关系，以动员新的联合体去创造价值。

是什么因素导致了价值的新理念有这种区别呢？价值新理念消除了产品和服务的区别，把它们统一到以活动为基础的“产出”之中，顾客从中可以为自己创造价值。但是，随着可能的“产出”越来越复杂，创造“产出”所需的各种关系也日益复杂。结果，公司的战略任务变成对它的资产和顾客进行不新的重新配置和整合。

作者列举了三个例子来说明新的战略规则。宜

家公司（IKEA）通过重新定义家具商业的各种关系和组织策略，发展成为世界最大的家具零售商。丹麦的药店和它们的国内联盟利用保健系统改革的机会，重新安排与顾客、医生、医院、制药商及丹麦和国际卫生组织之间的关系，扩大了它们的作用，增加了能力和利润。法国的公共服务特许经营商掌握了引导他们的客户（法国和世界各地的政府部门）和不断扩张的公共设施能力之间进行创造性对话的艺术。

战略是创造价值的艺术。它提供了思维框架、概念化的模型以及管理思想，这种管理思想可以使公司的管理者确认哪些机会能够给顾客带来价值，并在交付这种价值时获得利润。在这个方面，战略是一个公司定义其业务并将今天的经济中两种真正重要的资源联系起来的方式。这两种重要的资源是知识和关系，或者说是组织的能力和顾客。

但是，在快速变化着的竞争环境里，价值创造的基本理念也在发生变化，在某种程度上，它使下面这一点变得很清楚了，即进行全面的战略性思考越来越重要且越来越困难。关于价值的传统思想是建立在产业经济的假设和模型基础之上的。根据这一观点，每个公司在价值链上占据一席之地。在上游，供应商提供投入，然后，公司在投入上增加价值，再交给价值链的下游，即顾客（包括其他公司和最终消费者）。这种观点认为，战略从根本上是公司在价值链上正确定位的艺术，包括选择正确的商业、正确的产品和细分市场、正确的增加价值的活动。

可是，今天，这种对价值的理解和原来的装配线一样，已经过时了。与此相适应的战略观点也已经过时了。全球竞争、不断变化的市场和新兴技术使创造价值的新方式不断涌现。公司、顾客和供应商可以得到的选择机会以亨利·福特想像不到的方式激增。

当然，更多的机会也意味着更多的不确定性和更大的风险。根据过去的情况来预测已经变得不可靠了。一直被认为是外部因素的已经成为公司关键市场变化的关

键推动力，而原来不相关部分的公司进入本行业，则使游戏规则突然发生变化。

在这样一种易变的竞争环境中，战略不再仅仅是价值链中一系列固定活动的安排了。成功的公司不仅仅增加价值，它们还将增加的价值再投资。它们战略分析的中心不再是公司本身，甚至不再是整个行业，而是整个价值创造系统。在这个系统中，不同的经济角色（如供应商、商业伙伴、联盟、顾客等）共同合作来创造价值。他们的关键战略任务是，重新安排新的价值群中各角色的作用和他们之间的关系以动员新的联合体和各个角色去创造价值。他们的潜在战略目标是在公司的能力和顾客之间创造一种不断改进的和谐。

换句话说，成功的公司把战略看做是有系统的社会创新，即对复杂的商业系统进行连续的设计和再设计。

宜家公司：通过实现创意创造财富

要弄清楚现在的战略到底意味着什么，宜家公司提供了一个很好的例子。该公司原来只不过是瑞典的一家小规模家具邮购业务商，现在则已发展成为世界上最大的家具零售商。在家具零售业，很少有公司能够将业务向国外扩展，但是，宜家公司发展出了一个超过100家商店的全球性销售网络。1992年，这些商店的顾客流量达9 600万人，收益达到43亿美元。他们使宜家公司

成为一家规模和利润都不断增长的公司，过去的5年里，公司规模的平均增长率达15%，利润率据公司以外的观察家估计达8%～10%，这么高的利润率足以使公司不断扩展而不需要通过股票交易所融资。

现在，宜家公司在商业上取得成功的关键因素已经广为人知了。那就是：简朴、高质量、斯堪的纳维亚式的设计，全球性的资源系统，顾客可以自已运送的组合式家具，巨大的市郊商店且有大量的停车场和小饭馆、餐馆甚至日托设施。低成本的零部件、有效的仓储和顾客的自我服务使宜家公司节约了成本，其中的一部分成本通过比竞争对手便宜25%～50%的低价转移给了顾客。

但是，集中于宜家公司的低成本和低价会使人忽略公司商业创新的重要性。宜家公司能够保持低成本和低价，是因为它有系统地重新定义了家具商业的作用、商业关系和组织策略。结果，出现了一个经过整合的商业系统，该系统通过比过去更有效、更经济地发挥各参与者的能力来创造价值。

先看看宜家公司和顾客的关系。公司给顾客提供的不只是低价，它还提供了一种新的分配劳动的方式。基本情况如下：如果顾客同意做一些传统上由制造商和零售商完成的工作，如装配产品、搬运产品到家里等，那么，宜家公司愿意以更低的价格提供设计好了的产品。

宜家公司商业系统的每个方面都是经过仔细设计的，以便使顾客更易适应这种新角色。例如，宜家公司每年要用10种不同的语言印刷4 500万份以上的商品目

录。尽管每份目录主要介绍公司大约10 000种产品中的30%~40%，但是，每一份都是一份“讲稿”，解释了公司商业系统中每个角色所起的作用。

再来看看公司的商店和顾客的关系。孩子们可以使用免费的幼儿车、托儿所和游乐场，残疾人和老年人可以使用轮椅。商店里还有咖啡馆和餐馆以便顾客可以吃点东西。商店的目标是：宜家公司不仅仅是一家家具商店，而且是家庭旅行的好地方。

在商店入口处，顾客可以得到商品目录、卷尺、钢笔和记录用纸，这样就可以在不需要售货员的帮助下作出选择了。商品并不是根据椅子、桌子等类别放置，而是按生活进行设计。此外，每件物品上贴有简单清楚的标签，标有商品的名称和价格、尺寸、原料和颜色、注意事项以及在何处可以订购和买到该商品。付完账后，顾客用手推车把包裹运到汽车里。如果包裹不合适，宜家公司会把车顶架借给顾客或者以成本价出售给顾客。

宜家公司想向顾客传递这样的观念：顾客不只是消费，他们还可以创造价值。公司不仅向顾客提供共同制造的家具，而且提供改进家庭生活的方式，包括从内部设计到安全信息和设备、保险以及作为一种娱乐方式的购物。

把这些服务称之为方便措施会低估它们在宜家公司的战略意图中的中心作用。宜家公司的战略意图是理解顾客如何创造自己的价值，并创造一个让顾客做得更好的商业系统。宜家公司的目标不是让顾客从某些任务中解脱出来，而是动员他们去做一些他们没有做过的简单

工作。换句话说，宜家公司是通过使顾客能够为自己创造价值而创造价值。正如公司的一本小册子上所说的："财富是实现你的创意的能力。"

为了动员顾客创造价值，宜家公司同样要动员分布在世界各地的50多个国家的1 800家供应商。为了按照它的工作分配方案来签订协议，它必须寻找既能低价供应又能保证质量的供应商。为找到潜在的供应商并对他们进行评估，公司花费了很多的心血，然后说服供应商扮演公司商业系统中的角色。公司从分布在世界各地的30个采购处找出候选的供应商，然后，宜家公司在瑞典艾尔姆胡尔特的公司总部中央设计办公室的设计人员在产品推向市场之前进行两三年的设计，由他们决定供应商供应哪些部件。

一旦成为宜家公司系统的一部分，长期合作的供应商不仅可以进入全球市场，而且能够得到技术帮助，可以租借设备，并得到使产品达到国际质量标准的建议。这种努力早在20世纪60年代早期就开始了，那时候，宜家公司开始从波兰的制造商那儿购买零部件。今天，宜家公司和东欧约500家供应商合作。同在别的地方一样，公司在改进其合作伙伴的商业结构和制造标准方面起着主要作用。

例如，公司雇用12名左右的技术人员组成一个叫做宜家公司工程小组的单位为供应商提供技术帮助。公司设在维也纳的商业服务部门有一个数据库，可以帮助供应商找到原材料，并向他们介绍新的合作伙伴。

最后，如同公司设计与顾客、供应商的关系一样，

公司把内部的商业过程设计成能够反映并支持整个价值创造系统的理念。宜家公司高效率的后勤系统就是一个很好的例子。

公司要求供应商低价提供产品有两个重要的含义。首先，货源相当分散，椅子的靠背和座部可能在波兰制造，椅脚在法国制造，把各个部件固定成椅子的螺丝钉在西班牙制造。其次，公司必须大量订购部件。这两个因素使宜家公司必须拥有一个有效的订购零件、整合成品并交付到商店的系统，同时，还要使存货成本最小。

这一系统最重要的部分是宜家公司由 14 个仓库组成的网络。最大的仓库在艾尔姆胡尔特，占地135 000平方米，存放的物品足够布置30 000套有 3 间卧室的公寓房。大部分订货通过电子计算机完成。宜家公司分布在世界各地的商店现金登记簿，将销售信息传送给最近的仓库，同时，也传送给在艾尔姆胡尔特的公司总部，在那里，信息系统监视并分析世界范围的销售模式和产品运输模式。

宜家公司不仅是价值链的连接物，它也是服务、商品和设计的中心

尽管这些仓库很大，但是它们不仅仅是简单的存储设施。相反，它们可以作为后勤控制点、联合中心和传送中心。它们在平衡需求、减少长期存货的必要性、降低单位成本、帮助零售商店预测需求和消除缺货等方面，起着积极的作用。

用价值链的概念不能理解宜家公司商业系统中各种

角色及关系的复杂性。宜家公司并没有在事先确定的一系列增加价值的活动中为自己定位。相反，它开始系统地再创造价值并重新设计向各种经济角色交付价值的商业系统。公司为顾客和供应商提供工作共享、共同生产的安排迫使他们用一种新的方式来思考价值。其中的一种安排是，顾客也是供应商（时间、劳动、信息、运输等的供应），供应商也是顾客（宜家公司的商业和技术服务的需求），作为一家零售商，宜家公司本身不十分像诸如服务、商品、设计、管理、维修甚至娱乐等的中心。结论是：宜家公司取得了成功，它创造的人均价值（包括顾客、供应商和员工）之多、从财务资源和人力资源中获得的总利润之多，在各个消费行业只有很少几个公司能够与之相比。

价值的新理念

宜家公司惊人的商业创新，使得通过某种基本的改变从而在某种程度上创造价值成为可能。但是，这种价值的新理念是什么呢？它对今天的管理者有什么战略含义呢？

为了回答这些问题，我们从一个简单的观察开始。任何产品或服务实际上是一系列复杂活动的结果，包括供应商和顾客之间、雇员和管理者之间、技术小组和组织专家之间无数的经济交易和制度安排。事实上，通常

被我们认为是产品或服务的东西，实际上是僵硬的活动和价值创造系统中各角色之间关系的具体证明。为了强调所有产品和服务是基于各种活动创造出来的，我们宁愿称之为“产出”。

每一次经济革命都重新定义创造产出的各个角色以及它们之间的关系。在工业革命中，这是事实，将能量用于有用的工作中的技术进步，使工厂系统中的劳动高度专业化成为可能。今天，在信息技术和由此导致的市场和生产全球化的冲击下，出现了从一些活动中组合出产出的新方法，这些新方法产生了新的创造价值的机会。

这种现象的一个含义是，物质产品和无形服务之间的区别正在消除。宜家公司提供的是产品还是服务？都不是，又都是，很少有产出能够清楚地被定义为是产品或是服务，各种产出越来越成为产品和服务的复杂联合体。

考虑一个经济交易中众人皆知的例子：从银行账户提款。不久之前，这种活动显然还是一种服务，顾客到当地银行去取款，出纳员将现金交给顾客。但是，在最近的 10 年里，由于信息技术的应用，这种传统服务完全改变了。

今天，大部分现金都通过自动取款机提取。这一变化使取款这一业务出现了两个趋势。第一，客户专注于自我服务活动，这与作为宜家公司家具购买者的角色并没有多大的区别；第二，大量的注意力、专门技术和活动集中于自我服务支持工具的设计、制造和维修上，这

些工具包括自动取款机本身、取款卡、连接自动取款机和银行的信息与会计系统的计算机网络。

这不仅仅是技术的变化，甚至也不仅仅是这项业务本身的变化，而是整个价值创造系统的变化，相关人员的情节、剧本和角色都发生了变化。自动取款机刚推出时，一些观察家对顾客是否会使用自动取款机提出疑问。批评家甚至预测顾客会抵制银行的这种尝试给他们带来的额外负担，坚持用原来的方式取款。

这些批评没有弄明白自动取款的核心意义。取款业务的重新安排给顾客提供了一种新价值。尤其是它消除了地点和时间的传统限制。顾客们再也不需要在当地银行的营业时间去取款了。他们可以随时取款，而随着自动取款网络的扩展，还可以在任何地方取款。这使绝大多数顾客转而使用自动取款机取款，快捷而且容易。正是这一原因，今天，很少有人记得过去每周星期五下午银行排长队的情景，那时，储户星期五下午到银行去兑现工资单，或者取钱以备周末之用。

是什么使得这种新价值如此不同呢？对此，一种有用的描述方式是：价值变得更加密集了。考虑用密度来衡量信息、知识和其他资源的量。一个经济个体在任何时间都可以及时地掌握这些资源以提高其创造的价值。由于任一特定产出中存在着越来越多的价值创造机会，价值变得更加密集。宜家公司的商店不仅是购物场所，而且

公司的目标不是为顾客创造价值，而是动员顾客从公司的各种产出中自己创造价值

是一种娱乐；自动取款机不仅是用于取钱，而且可以在任何时间、几乎是任何地点取钱；一块斯沃琪手表不仅使物主知道时间，而且是时髦的表征（这解释了为什么意大利的斯沃琪手表的顾客平均每人有6块该品牌的手表）。

价值的新理念对公司来说有下面三个战略含义：

第一，在一个价值不存在于连续的链条中，而是存在于复杂的价值群中的世界里，公司的商业目标不是为顾客创造价值，而是动员顾客利用提供的密度，并为他们自己创造价值。这就是尽管存在批评，但自动取款机仍大受欢迎的原因，这也是宜家公司成为世界最大的家具零售商的原因。换句话说，实际上，不再是公司之间互相竞争，而是公司的产出互相竞争以使顾客愿意花时间、注意力和金钱来购买。

第二，对单个产出适用的，对整个价值创造系统也适用。当潜在的产出变得更加复杂和多种多样时，制造产品所需的关系也发生着同样的变化。几乎没有公司提供每一种产出。相反，最有吸引力的产出的创造需要顾客和供应商、同盟及商业伙伴等的共同参与。结果，公司的首要战略任务是对它的商业关系和商业系统作出重新安排。

第三，如果创造价值的关键是共同生产出能够动员顾客创造价值的产品，那么，竞争优势的惟一来源是构思整个价值创造系统并使它运转的能力。由于宜家公司动员顾客和供应商参加了更多的活动，所以，它创造了更多的价值。它对各参与者的活动重新作了安排以使参

与者和活动更加匹配。一个公司要获得成功,必须写好剧本,动员和培训各参与者,并把顾客当作成功或失败的最终裁决者。要继续取得成功,公司必须建立与顾客对话的机制以反复进行上述活动并保持其产出的竞争力。

当公司不仅使其产出更加智能化，而且使其顾客（和供应商）更富有智慧时，它们创造了价值。为做到这一点，即使其价值创造系统保持可塑性、新颖性和灵敏性，公司也必须不断对其能力和关系重新评估和重新设计。在价值的新理念里，公司的能力和顾客之间的交流解释了为什么一些公司成功地生存了下来，而其他公司失败了，甚至破产。

丹麦药店：重新安排商业系统

价值的新理念以及由它引发的公司的能力与顾客之间的对话，使每家公司都面临着一个残酷的选择：要么重新安排它的商业系统以跟上这些趋势，要么公司被更有力的竞争者来重新安排。

为跟上这些趋势，管理者必须采取许多步骤。首先，他们必须重新考虑他们的主要资产的商业潜力。这里所说的主要资产包括公司的知识基础和顾客基础。其次，他们必须对公司的产出重新定位或重新创造，以使公司的能力和顾客的价值创造活动更加匹配。最后，他们需要对商业作出新的安排，有时还要结成新的社会和

政治联盟以使这些产出可行且有效。

考虑一下下面这个例子。由丹麦的300家私人药店组成的网络，给人的第一印象是这种商业系统的重新设计不是很有前途。10多年前，和许多其他欧洲国家一样，丹麦开始对公费保健系统进行改革，解除对它的管制，以遏制成本的不断上升。

丹麦的药店是私有的，但仍然存在严格的管制。几个世纪以来，它们一直合法地垄断着药品的销售，不管是处方药品，还是非处方药品。此外，它们还有权制造没有商标的药品，这样，除了一些有专利的药品外，它们可以和供应商在制药上进行竞争。

硬币总有两面。丹麦的药店的不利条件是：药品价格由丹麦政府制定，政府和药店协商价格，根据整个药业的利润水平来决定药品的利润率。这种协商一年一次，这意味着如果药业的利润突然上升，那么，政府下一年会降低药品价格以使利润保持在一定的水平，和纳税人一起分享这种意外的收获（指利润突然上升带来的额外利润——译者注）。实际上，药业的利润在过去从来没有太大的浮动，因为这一系统在很大程度上保证了利润水平，根本不能激励药店提高效率、鼓励创新和提高生产率。

这一系统持续了几十年，它导致的后果是，如果药店失去垄断地位，那么，它将没有竞争力。更严重的是，控制保健支出的运动可能促使药店在7个季度内完全国有化以使管制更加完全。

因此，当政府开始改革保健制度时，所有的药店和

药店的职业机构，即丹麦药店协会认为，这一行业将发生改变，新的竞争者会出现，新的危险也将来临。它们还决定仔细审视其资产，看是否能找到新的机会。它们得出的结论是，它们在当地药店形成的网络有两大潜在的优势，只是至今还没有利用。

第一个优势是当地药剂师的群体，他们都是受过良好教育的医疗专家。（当然，和在西方的其他地方一样，在丹麦，关于病人保健状况的大多数关键决定是保健系统中的其他人作出的，主要是那些开药方的医生和开发新药品的制药公司。）

第二个优势是由300家药店和分布在全国各地的1 600家附属经销商组成的网络，这个网络代表着药品到达丹麦人手里的一条高效率的渠道。人们尊重并且信任当地的药剂师，而且，随着公众掌握的信息越来越多，人们开始懂得，健康并不能委托给政府或保健行业，它取决于个人行为和生活方式。现在，人们都希望获得关于如何可以更健康的信息和建议。

药店不只是一个购买药品购地方，它还可以成为健康信息的一个综合的来源

这两点优势给了药剂师一个机会，这使得他们能够对他们的产出重新定位，对他们的行业重新加以定义。药店不只是按处方抓药和购买其他药品的地方，它还可以成为保健信息和服务的一个综合的来源。

这一重新定义使丹麦药店协会设立了三个相互联系的目标：将药店发展成为一个更加知识化的服务行业；

和政府的保健部门建立稳固的、富有成效的关系；改组协会使其帮助实现一两个目标。

除了这几个清晰的目标之外，协会还有几个隐含的目标。首先，它要尽可能地保持在药品零售业的垄断地位和在批发业中的强势地位；其次，它要降低经营成本，提高药店的效率，并且，希望政府颁布法律激励药店更有效地工作。

自从实行严格的政府管制以来，丹麦的药店就不再注重效率了。政府在设定价格时，总是让药店得到适度的利润。药店不存在需要提高效率的理由。而现在，情况发生了变化。如果取消了管制，协会需要在每条阵线上更加有效地竞争，现在，它寻求法律支持自己获得由效率的提高和服务的扩展所带来的好处。

1984年，丹麦的议会修改了法律，政府每两年设定一次价格，如果药店获得的利润率比预期的高，那么，这种差别可以保持，至少可以保持到下一次协商价格的时候。药店马上对此作出反应，它开始改进业务，裁减人员。结果，净利润大幅增长，净利润只有在政府降低价格时才出现周期性的下降。

几乎是在同一时刻，协会采取了另外两个措施来巩固其地位。第一，为抵御制药厂对其药品零售业垄断地位的冲击，协会设立附属的制药工厂，以便同制药厂的直接竞争抗衡；第二，通过对药品批发商的一系列兼并，形成了一家市场占有率达70%的批发商巨人，而该协会拥有其25%的股份。

同时，药剂师继续经营药品零售业务。本质上，药

店想扩展它们的传统业务，即常规的药品行业的“硬件”（换句话说，即卖药），它们要发展出称之为药品保健的概念，强调保健的“软件”部分。它们将药品保健看做是努力在保健系统确立强势地位，并使之合法化的一种方式，同时，借此使顾客参与保健的价值创造活动。

从1982年开始，丹麦的药店及其协会设计并实施了一套战略，该战略寻求与私人顾客保健机构建立新的关系，并使它们参与到新产出的创造过程中来。这一进程持续到20世纪90年代。

它们扩展了产品的范围，使其包括保健品和营养品、高质量的草本药品、护肤品和其他药品，它们还和供应商一起开发新的质量控制措施和信息标识。

它们改进了对顾客的信息服务，安装计算机存储保健信息，出版并分发自我保健的书籍和预防性保健的小册子。

它们发动戒烟运动，开始销售宣传材料和戒烟口香糖。1986年，它们开始推出戒烟疗程，将教育和集团疗法结合起来。

它们开发了一个关于药物相互作用及其副作用的数据库，安装了计算机自动处方服务系统和自动化药物订购系统。

它们开发出各种各样的保健系统来为不同的顾客群服务，包括为新近出院的病人开发的家庭保健系统；为测量血压等常规保健问题开发的自我保健系统；为保健机构开发的支持系统以及为具有特定营养需要或饮食需

要的顾客开发的预防性保健系统。

至少在开始的时期，这些战略取得了有限的成功。

事实上,药店给它们自己设定了一项困难的任务。它们在努力保护药品零售业中的垄断地位，增强其在药品批发业中的地位，在药品的培训、教育和质量控制上扮演更为主要的角色，大幅度地扩大它们的活动，包括健康咨询，预防性药品的研制和销售，以及草药、健康食品和营养品的销售等。保健行业中的其他参与人员倾向于把药店的后面几个目标看成是对这些人员的业务范围的侵吞。但是，这于事无补，在药店进行这种看似掠夺性的扩张的过程中，药剂师的净利润达到了历史最高水平。

协会不得不保卫其垄断地位，扩大它在咨询和预防性药品中的作用，增加销售额，这一切都在不知不觉中进行

当然，协会并不这么看，在度过了几十年的战略冬眠期后，药剂师开始迎接保健制度改革带来的挑战。实际上，考虑到历史情况，他们显得很有准备，他们能够使自己的业务和专长现代化，重新定义客户基础，重新考虑他们的经营，在他们的能力和新老顾客之间找到新的切入点。

增客不能适应这么多突如其来的变化；断生和医院对此也心存怀疑并加以抵断

无论是政府还是顾客都不能适应这么多突如其来的

变化。政府在取消对保健行业的管制并加以改革方面的步伐是如此缓慢（84%的保健行业仍在公共部门），以致协会的创新总是碰到规章的阻碍和陷入政府的圈套。协会原来打算动员顾客接受它的全面的预防性保健概念，这一保健概念涉及医生、医院、长期的保健设备甚至病人，但是，顾客却全然不顾环境的变化，他们对协会的创新心存怀疑并加以抵制。

例如，药店在戒烟运动中扮演着咨询者的角色，这使得戒烟运动相当于对内科医生反应的检验。使协会失望的是，医生把协会的这一计划看做是对他们职业领域的一种侵犯（这并不使人惊奇），他们向协会施加压力，迫使其退出这一市场。

同样地，制药师发现，新近出院的病人对家庭保健系统的需求很少。这种现状部分上是因为医院和公共健康保险机构把药店看做竞争者，并且拒绝对这种服务提供建议。

自我保健系统的结果也很糟糕，在1991年的“关注血压日”那一天，成千上万的丹麦人到全国各地的药店去索取有关血压和胆固醇方面的读物。但是，在通常情况下，人们还是和以往一样，哪怕进行最简单的检查和最基本的治疗也要去医院看医生。

很清楚，药店肯定在有些地方没有做好，要弄清楚到底问题出在什么地方并不困难。就新战略本身而言，对有几个世纪历史的药店行业进行改革，使它与新的社会现实和商业现实相适应，实现更大的产出，和供应商及顾客增强交互作用以共同创造价值，这本身便是一个

很好的战略。真正的问题在于可信度。

重新思考商业联盟

丹麦的个体药店长期以来是私有的，它们的职业协会一直是一个非营利性组织。但是，近些年来，协会越来越涉足于完全的商业竞争，而药剂师则仍然维持其在顾客中良好的职业声誉。在药店行业内，协会已经成为可以依赖的靠山了。

协会迫切需要改善它和政府部门的关系，以及和保健部门其他角色的关系。为达到此目的，它不得不在竞争中有所收敛，并对共同生产的价值群进行认真而一致的思考。它需要重新思考所谓“重新安排”的概念，进一步推进它的新战略。

协会是由独立的药店组成的纯粹自愿的组织。长期以来，它有权和政府协商药品价格，但是，它从来无法迫使各成员接受它的战略考虑，而经营的重新安排过程很大一部分是发展新能力的过程。政府在取消管制问题上行动缓慢，但是，药店也是慢慢地才对它们在保健系统中的作用有所了解的。

1969 年，协会在哥本哈根之外建立了一个教育中心，对获得许可的药店技师进行集中培训，给药剂师提供持续的教育，这种教育相当于研究生的水平，内容是制药业的最新动态。在 20 世纪 80 年代，协会的新方向

开始确定，该中心的教学内容也扩展到市场营销、服务管理、以顾客为中心的服务和经营技巧等方面。现在，该中心也成为了新思想的源泉以及传播协会对其新的经营理解的工具。

1990 年，为了一劳永逸地消除和药品公司的直接竞争，协会出售了药品制造的附属工厂，在历史上第一次退出了药品制造行业。

1991 年，协会进一步对其组织结构重新设计，把它的活动合成两个部分。它将经营资产（包括计算机、批发、出售附属制药工厂的所得）聚集为一个按照正常经营原则运转的独立的公司。另一部分是战略性的规划和教育、信息、社交等服务的协调，这些仍然是非营利性的活动，仍然由协会来负责执行，而分离出去的公司经营所得利润对此起着强有力的支持作用。

协会还努力与丹麦的老年人、残疾人的国家性组织建立联盟，同样，也和心脏病、癫痫症、糖尿病及其他疾病的国家性组织加强联系。现在，协会和丹麦消费者协会（Danish Consumer Council）在药品信息和标签方面紧密合作。

协会在保健系统的重新设计方面所进行的革新使它赢得了国际声誉，这帮助它与欧洲乃至世界各地的类似组织结成了联盟。1985 年，协会敦促世界卫生组织（WHO）和药剂师更密切地合作，这促成了欧洲医药论坛的建立，该论坛将欧洲地区的世界卫生组织成员联系在一起。1988 年，世界卫生组织颁布了一些指导方针，建议药剂师在保健系统中承担中心角色，对病人而言，

药剂师和药品顾问、医生及其他职业人员是同样重要的。

也许最重要的是，协会现在正参与到对药店在医药疗法中所起作用这一课题的国际性、跨中心的研究中来。在丹麦，这一研究项目是按如下方式进行的：300个哮喘病人分成两组进行对照实验，其中一组有药剂师辅助，而另一组没有。因为这项研究对病人、医生和制药师的责任作了重新分配，所以，协会指定两名医生参加到这一项目的指导委员会中。

这些努力的结果是显著的。1992年，协会和欧洲医药论坛及世界卫生组织一起，再次推出了戒烟的疗程。这一次，由于协会和其他国家组织的联盟以及协会的国际声望，丹麦的医生发现，他们不得不承认，药店在咨询方面起到了很大的作用。这种疗程取得了很大的成功，世界卫生组织决定向欧洲其他地区推广。

同样是在1992年，协会的附属公司在丹麦的救护车业务获得了10%的市场份额，并且针对咨询和救护的共同顾客，在这两项业务中结成了共同生产的联盟，这一联盟还使家庭保健的概念得到了新生，将其整合到为老年人和新近出院的病人提供可依赖的药品、支持和安全服务的交付系统。

大致来讲，更高的效率使药房在减少毛利润的同时增加了净利润，这为药房保持其药品零售的垄断力的需要提供了强有力的证据。而且，丹麦的药店协会属于世界上最小的药店协会之一，但在经济上却是世界上最强的协会之一，其资产超过2亿美元，这还不包括独立药

店的价值。1992 年，协会计划将重新安排和共同生产推进到 21 世纪，而这些创新在第一年就为丹麦的纳税人节约了超过1 600万美元。

毫无疑问，药店的奋斗远远没有结束。它们的经营环境也是一种政治环境，这一事实使它们在以下方面的努力变得复杂起来：和保健系统的其他角色合作，来生产新的产出以及增加为一般的市民顾客创造价值的机会。然而，药店发现，重新安排在政治上是非常明智的。它使经营成为明智的选择。任何商业群的重新创造，至少在部分上是一个对改变了的社会含义进行全面考虑的问题。最后，新的产品和服务逐渐使药店在其知识基础和顾客基础上的回报率比过去高得多。

那些能够生存下来并取得成功的公司具有如下的特征，它们能够突破社会系统和商业系统的界限，而过去，它们受到了社会系统和商业系统的束缚；它们还能够重新安排这两个系统以便为它们的顾客重新创造价值。

法国的特许经营：顾客和能力

在一个由新的价值理念构建的经济社会，只有两种资产事关重大：知识和关系，或者说公司的能力及其顾客。能力包括技术、专长、经营流程以及日积月累并融入其产出中的技能和经验。但是，只有知识是不够的，

如果顾客不愿掏钱，能力显然毫无用处。因此，对一个公司来说，另一样关键资产就是其建立的顾客基础。

要让顾客参与到即时的价值创造活动中来，公司与顾客的关系确实是一条可行之路。一个顾客，不管是企业还是个人，为创造价值将进行可观的投人。他会在投入与价值创造之间权衡，只要他使用某一企业的产品或服务，这项产品或服务就有了价值。那么，从这一点上看，利润不是源自顾客，而是源自顾客创造价值的行为。

新经济首要的战略挑战之一是对知识和关系进行整合，使其相得益彰，大行其道。换句话说，为了开发、利用现有的顾客关系，企业必须不断巩固其知识基础，对爆炸式的知识资源进行投人，然后，运用到产品和服务中去。

而且，对新知识的投资已经变得为数可观，仅靠企业向现有顾客提供自己的产品和服务，已不足以弥补这种投资。因此，新知识正推动着企业开辟新的领域，寻求与新顾客建立新的关系，如此循环往复。

能力与顾客、知识与关系之间的这种互动是如何形成企业的竞争呢？在此试举一例说明。让我们来看一看两家法国公司，法国水务公司（Compagnie Générale des Eaux）和苏伊士－里昂水务公司（Lyonnaise des Eaux Dumez），这两家公司 1992 年的收入分别为 270 亿美元和 180 亿美元，位居法国最大的公司中的第 6 名和第 11 名，也是法国最具技术影响力和全球竞争力的佼佼者。

就像其名称所隐含的一样，法国水务公司和苏伊士－

里昂水务公司这两家公司都是从为法国各城镇供水起家的，它们在这项业务中的地位至今仍很重要。它们两者，除了都向3 700万法国人提供饮用水之外，苏伊士－里昂水务公司现在还是世界上最大的私营供水公司，在全球6个洲有3 500万～4 000万用户，法国水务公司紧随其后，位列第二。要知道，一家供水公司的业务既不复杂也不重大，如此说，就有些不同寻常。

除了供水，法国水务公司和苏伊士－里昂水务公司，及其众多的分支机构可以为各个城镇提供各项业务，从采暖系统、下水道、废水处理利用、市政建设、私立医院到高尔夫球场，甚至还有殡仪馆。在道洛斯，法国水务公司不仅经营着供水业务，还建有一家名为Aqualand的康乐中心，并且也是该市有线电视网的投资人。苏伊士－里昂水务公司则在阿维尼翁管理着该市的历史纪念馆、艺术博物馆、公共绿地和公园。苏伊士－里昂水务公司的一家分支机构Pompes Funébres Générales在世界殡仪业排行第一，经营着法国40%的殡仪业务。这里面有些是从供水业务顺理成章发展而来的，有些则代表了多元化经营的努力。不过，事实上，正是来自对法国水务公司和苏伊士－里昂水务公司的经营领域及其专长的深刻了解，所有这些业务才得以成长。

在多数西方国家，建设公共基础设施是公众的责任，公共设施项目建设由市政（或国家及地区）当局进行招标，按市政府或其顾问的设计及规范建设，市政府还利用发行债券并承担债务的权力来支付。建设依据的是与市政府的合同；整个项目的运营和养护由市政府来

做，或分阶段承包（通常是分包）出去。从头至尾，控制该项目的人的心思都用在总的工资额度上或者成了市政府的顾问。这种招标方式在英语国家非常普遍，在多数欧洲国家也已成定式。

但法国的做法不同。从19世纪起，法国就积极鼓励在公共事务上使政治职能和生产职能相分离。一方面，民选政府必须考虑选民对公路、公共设施和其他福利设施的要求；另一方面，如水资源归公众所有一样，私营公司扮演着特许权获得者的角色，对项目进行设计、制定规范、筹集资金、建设基础设施、管理资产、承担风险、分享利润并且为了达到这些而承担市政府的很大一部分权利和义务。实际上，政府（地方或中央）把几乎所有的公共事务的特权和义务都委托给了私营公司，只保留了政治统治的职能。这种职能分离背后的社会原因基本上有两个。

首先，特许经营使得比较活跃的国家政府可以不靠公共财政就能为耗资巨大的基础设施建设筹到资金。政府只需委托给他人负责建设，然后负责支付就有权经营。这种特许权是19世纪法国中央政府在隧道建设项目中首次授予的（参见后文的“法国的特许权制度”）。后来，国家对输水道、供水系统、商厦和铁路的建设都给予了特许权。再后来，天然气、电力工程和电车也用到特许经营权。获得特许权的公司对这些项目负资设计、建设和支付。政府则拥有其所有权，特许其获利经营30年或更长的时间。

其次，特许权经营使政府不参与商务领域和产业领

域，使政府不被卷入债务漩涡和避免运作上的浪费。而且，特许权经营将利润与项目建成后的资产有效地进行运营挂钩，充分利用了资本家寻求从公共基础设施上获利的利益需求。直到20世纪，法国法院对各城市建立国营公司和经营公共设施的努力还一直予以驳回。

不过，也许是特许经营系统深刻地影响了特许经营权获得者本身，影响了他们的发展方式和看待自身能力及经营战略的眼光。在法国水务公司和苏伊士－里昂水务公司的经理中流传着一个词，来说明他们独特的专长：aménageur des villes，翻译过来的大概意思是“市政系统的设计者和供应商”，简而言之，法国水务公司和苏伊士－里昂水务公司这两大公司的业务，都不是一项单独的业务，而是整个服务体系的建立，它们的核心能力既不是供水，也不是公共设施建设，而是金融、社会、法律、管理能力以及能保证公共基础设施顺利运营的技术工程。

为发展良好的关系而增进知识

对法国的特许经营权获得者来说，主要的业务风险绝不是市场环境下一般的危险、家常便饭似的竞争、起伏不定的需求和变幻莫测的时尚。巨大的挑战（除了争取额外的30年～40年特许权的续签）往往是寻找新的项目为现有顾客服务，以便进一步利用特许权获得者在知

识和知识工人方面的投资。法国水务公司和苏伊士－里昂水务公司通过致力于发展一种更加有序的组织内竞争来解决这个问题，即它们的专长是开发、获得、整合广泛的跨部门技术和知识，并将这些技术和知识集中于顾客不断变化的价值创造过程。

法国水务公司约有2 000家分支机构，苏伊士－里昂水务公司约有 720 家分支机构，规模大小不等，均按专业领域组合而成。两家公司都将自己视为必要的跨地区公司，各分支机构享有相当大的自主权。与此同时，两家公司又专注于协作的可能性与整合管理工作。如法国水务公司为了对建立在各项业务基础上的服务提供支持，以及在客户产生需要或更早的时候就能开展新的服务，它的 60 项业务在每一个层面和每一项权限内都是紧密相连的，这种分支机构之间以及分支机构与客户之间持续、非正式的合作关系的充分发展，代表了母公司正在进行的再创新，正如法国水务公司的一位执行官对我们所言：“我们的员工没有权力对顾客的要求说不，如果我们的集团内部没有一家公司可以生产顾客想要的东西，那我们会另建一家公司来生产它。”

如果我们的集团内部没有一家公司可以生产顾客想要的东西，那我们会另建一家公司来生产它

法国水务公司和苏伊士－里昂水务公司使法国在水的净化、输送及废水处理方面的研发无可匹敌，Méry-sur-Oise 是法国水务公司建成的世界上第一套无氯水处

理系统。在东京，苏伊士－里昂水务公司的研究人员与日本人一起，建成一家使用生物技术进行水体净化的工厂。

两家公司还是初露端倪的“绿色”产业服务市场上的先锋，如在废水处理业务上，1991 年，仅欧洲估计就有 345 亿美元的市场，到 2000 年有望翻一番。法国水务公司的一家分支机构就经营着位于巴黎郊外利迈的欧洲最大的危险废料处理中心。

最后，两家公司还注重可由一体化整合达成的技术协作，如在巴黎，它们就利用下属的清洁公司打扫街道的垃圾和废物，燃烧发电。10％的巴黎市民家里的暖气都是利用了这种垃圾燃烧产生的电力。

法国水务公司和苏伊士－里昂水务公司在对日益广泛的技术和专业领域进行投资时，找到了新的顾客来弥补投资成本。方法之一是为私营部门的客户提供类似的服务，两家公司现在都在为私营公司提供独到的服务项目，如危险废料处理。

更为重要的是，在世界范围内，在市政设施走向私有化的时候，这两家公司却继续扩张，参与全球范围的竞争。苏伊士－里昂水务公司在 6 个洲 50 多个城市建立并经营着供水体系，法国水务公司则在过去 4 年中开发了价值6 000万美元的生意，经营适宜美国小城镇的污水处理厂和饮用水设施。

另外，两家公司一体化的解决方案证明是极具竞争优势的。与专门集中于公共设施某一方面的公司（如工程方面的 Bechtel 公司、动力系统方面的 Veba 公司或废

物管理方面的 Browning-Ferris 工业公司）相比，法国水务公司和苏伊士－里昂水务公司能为城市和乡镇提供一揽子服务。客户从中得到的好处是，如像有线电视、危险废料处理这样的一些项目都需要经营多年才可盈利，政府自己承担不了开发费用，而这类基础设施的投标必须考虑数年的经营亏损。但这类长期投资恰恰是像法国水务公司和苏伊士－里昂水务公司这样的特许权获得者的拿手戏，它们是在更大的竞争和顾客开发背景下看待这类投资的。

一揽子的公共服务从一个领域延伸到另一个领域。这不仅成为利润增长的一个重大来源，而且是与当地政府谈判的一张王牌。比如在澳门，苏伊士－里昂水务公司首先从葡萄牙殖民当局那里赢得了供水合同及污水处理合同，然后，利用其在当地市场的表现，获得了电力生产和输送的特许权，这反过来促进了一座新型电站的建设，而在供水方面的特许权则促进了其在澳门设立全亚洲最大的水分析实验室项目。

到目前为止，法国水务公司和苏伊士－里昂水务公司一直努力在公司的庇护下竞争及与顾客间的互相作用进行管理，方式是通过创建新公司或收购现有公司，再把它们整合到集团中去。一个基本的策略当然是与外部有着不同资源的公司结成伙伴关系。这种结盟使特许权获得者可以向其原有顾客群提供更加密集的服务而不会产生开辟新领域的费用。另外，这种结盟还可以提供到达新的顾客群的渠道，使公司可以通过向其结盟伙伴的顾客销售其核心知识，从而使核心知识资本化。

发展的势头看来是把法国水务公司和苏伊士－里昂水务公司向这个方向推进。法国水务公司已经和另外几家欧洲公司结成了伙伴关系，用法国水务公司的一位执行官的话说，这几家公司“既是客户，又是供应商”；而法国水务公司和苏伊士－里昂水务公司在国内不断竞争的同时，也在世界其他地方的一些投标中与竞争者联合，以取得饮用水供应和污水处理的合同。

价值创造的秘密是使关系和知识之间越来越和谐

不管这些是怎么产生的，以不同的整合方式向多变的全球市场提供服务，确实是一个技巧，法国水务公司和苏伊士－里昂水务公司已经把它提到了超能力的高度，它们不仅仅学会了将建筑、工程、风格、经营管理、项目管理、风险管理、基础设施开发、合同法、社会政策以及更多领域结合起来，还不断运用公众责任感的理念（客户的理念）来平衡众多的价值创造活动。

特许权制度目前还只是在法国被采用，在法国，它被视为不能“出口”的制度，甚至是不可转移的。然而，其为纳税人带来的明显的好处，及其在保证基建和经营质量上的优点，使其成为世界各地研究的对象，不同的管理阶层正在使其适用于不同的情况。欧共体的制度研究机构正对特许权制度进行特别研究。

无论其前景如何，特许权制度已经创造了对特许权获得者的需求，这要求有三个不同层次的技巧：特许权获得者掌握了如何去设计和管理互相联系和作用的服务

领域；了解如何对角色、关系和结构进行重新安排；熟悉在竞争和顾客的互动中持续创造价值的艺术。这就是上百年来特许权获得者始终保持活力及盈利的技巧，这就是那些要在初见端倪的后装配线经济中取胜的公司所应该学会的技巧。

法国的特许权制度

特许权获得者从最初就对他们的事业有着广阔的视角。拿破仑三世（Napoleon Ⅲ）在1853年颁布法令，创建了法国水务公司，罗思柴尔德(Rothschilds)购进了该公司80 000股股份中的5 000股，成为公司的银行家。同年，法国水务公司在里昂赢得了一项99年的供水特许权，1854年又增加了南特市，法国水务公司向小型社区稳步扩张。19世纪60年代早期，法国水务公司与巴黎市达成了一项复杂协议，公司在19世纪90年代开始引进新技术，旨在改善水质和供水量，并最终进入供暖、建筑及其他领域。

苏伊士－里昂水务公司是由格雷迪·莱昂内斯(Crédit Lyonnaise)于1880年在戛纳市成立的，经营供水和照明系统。1891年，苏伊士－里昂水务公司在马赛设立了第一家分支机构，建造和经营排水系统。19世纪剩下的几年里及20世纪上半叶，苏伊士－里昂水务公司倾尽全力于各项基础设施的建设和运营，它们都是通过取得特许权方式经营的。

到19世纪30年代后期，苏伊士－里昂水务公司已在法国的天然气和电力系统经营方面卓越超群。

尽管到1900年，私人特许权获得者提供了大量的公共设施服务，特许权制度还是在20世纪上半叶遭受了一系列挫折。第一次打击发生在1916年，当时的市政当局要对特许权获得者的未付债务承担责任；第二次在1926年，市、镇终于有权拥有并经营自己的公共服务公司。国有公司开始代替当地特许权获得者，全国性的特许权经营也开始消失，航空业的特许权是在1933年消失的，铁路业的特许权是在1937年消失的。到1939年，特许权经营只占法国公共服务的一半，1946年，国有化浪潮将仅有的特许权业务也冲击殆尽，其中包括法国大部分的输电网。

1951年，出于重建基础设施的需要（这一点在战争期间及战后一度被忽视了），公共服务政策作了彻底的政变，因为，重建基础设施需要的花费大大超过了纳税人的能力。法案进行了修改，特许权又大量恢复，像法国水务公司和苏伊士－里昂水务公司这样的特许权获得者又有了自下而上的理由，重新找回了昔日的扩张力量。

今天的特许权获得者（有些还部分地由国有机构投资者控制）不仅经营着法国的大部分公共设施，而且还有收费高速公路、桥梁、港口、码头、停车场、医院、房地产开发等业务，不久以后可能还会包括监狱。

8. 从精益生产到精益企业[①]

詹姆斯·P·沃马克　丹尼尔·T·琼斯

作者简介

詹姆斯·P·沃马克（James P. Womack）是精益企业学院的创始人兼校长，该学院创立于1997年，是一个非营利的教育和研究组织，目的是为了发展精益生产、精益思考和精益企业的观点，这些广为人知的观点是由丰田公司（Toyota）首先提出的。精益企业学院与合伙公司一起，创造了在新领域进行精益思考的一整套工具，这些领域包括健康保健、建筑、原材料生产以及分销体系等。在过去的20年中，沃马克博士与丹尼尔·T·琼斯合著了数本论著。其中最有名的是《改变世界的机器》和《精益思考》。

① 原文发表于《哈佛商业评论》1994年3/4月号。重印号94211。

丹尼尔·T·琼斯（Daniel T.Jones）是英国加的夫大学商学院精益企业研究中心的创始人，管理学教授。他的主要研究包括行业业绩差异的原因分析以及在全世界传播丰田公司的精益思考理论。他与詹姆斯·P·沃马克博士合著了三本书：《汽车的未来》、《改变世界的机器》、《精益思考》。

内容提要

《改变世界的机器》一书研究的是汽车工业的精益生产。自1991年该书出版以来，詹姆斯·P·沃马克和丹尼尔·T·琼斯注意到，北美和欧洲公司通过运用精益生产方法，取得了令人惊叹的进步。作者认识到，下一步，只有将这些个别企业的突破性成就与价值链全方位地联系起来，创立精益企业，才能取得非凡业绩。

精益企业是一组在个人、职能和法律上互相独立但在经营上同步的公司的组合，这些公司共同创造、销售一系列的产品，并提供服务。很少有公司能够成为精益企业，这是可以理解的，因为个人、职能和公司各自的需要相互冲突，这也与精益企业的要求存在冲突。德国、美国和日本的工业传统的优势和劣势说明，必须在这三种工业传统之间互相借鉴。

但是，沃马克和琼斯认为，如果经理人提供的职业发展方向使员工在价值链的集中工作和在职能

内的知识积累之间进行轮换，把职能建成培训学校，把公司放在一系列更为狭窄的任务中考察，执行一系列的新行为模式以消除当今大多数价值链上公司之间存在的冷战关系，那么，精益公司可以满足这些冲突需要。

公司通过成为精益企业，可以为过剩的雇员发现新任务。企业的这种协调努力比起政府设计的任何行业政策都要好得多。

在《改变世界的机器》一书中，我们解释了公司是如何通过获得“精益生产”的方法来迅速提高经营业绩的。这种方法最早是由丰田公司提出的。通过减少不必要的步骤，并把一项作业中的所有步骤排列到一个持续的系统中；同时，对有助于完成作业的跨职能团队进行劳动力重组，并持续地努力改进，公司可以利用一半甚至更少的人力、空间、工具、时间以及费用，去发展、生产和分配产品。它们对顾客的需求变得更有弹性，反应更快。

在过去的3年中，我们帮助了不少北美和欧洲的公司运用了精益生产技术；同时，对采用这种方法的一些公司进行了研究。我们看到了不少这样的例子：个别公司中某种特定的作业很快得到了改进。但是，从这些例子中也使我们意识到，仅仅在分散的作业中应用精益技术是远远不够的。如果个别企业的突破性改进可以与价值链紧密相连，建立一个持续的价值流（这个价值流创立和销售一系列产品，并且为之提供服务），那么整体价值流的业绩也能够被提高到相当高的水平。我们认为，这些价值创造的作业可以结合起来，但这种努力需要新的组织模式：精益组织。

让我们重申一下，精益企业是一组由在个人、职能和法律上独立但在经营同步的公司组合而成的。价值流的定义解释了精益企业。企业集团的任务就是分析价值流，使所有的一切都包含在提供商品或服务（从发展和生产到销售和维护）当中，为顾客提供最大的价值。精益企业与目前讨论较多的“虚拟公司”有很大不同，后

者的成员在持续地变动，这样一个不稳定的实体是不可能维持协作的，而这种协作是在整个价值流中应用精益技术所必需的。

我们还没有发现任何一个创造了精益企业的企业集团。这是可以理解的，因为这样做会使公司产生重大变化，影响到雇用政策、公司内部各职能的角色以及价值流内公司之间的关系。这些公司的管理者不得不关注企业的业绩而不是单个的个人、职能和成员公司。这一点非常重要，尽管精益企业中会有一个公司是“领导者”，但它必定是由文化类似、共同投入和共享收益的企业连成一体的。

任何向往精益企业的经理必须认识到个人、职能部门和公司之间的需求是互相矛盾的

毫无疑问，连接精益活动是困难的。我们看到，要求经理人关注整个公司的价值流是非常困难的，因为，他们在寻求自身公司的利益时，习惯于观察分散的职能和狭窄的活动。那么，为什么在大多数企业还在努力掌握精益生产技术的时候，公司需要把它们的目光关注于精益企业呢？这是因为，除非把价值流中的所有成员都联系到一起，否则，让其中任何一个成员维持创造精益企业的动力都是不可能的（参见后文“卢卡斯公司：有或没有损害”）。即使有的成员取得很大进步，如果其他成员有缺陷，那么，这个成员或价值流整体都不会获得最高的收益。

三种需要

获得精益企业最关键的第一步，就是让经理人按照价值流的方式思考。但是，当经理人走出了这一步时，经常会受到雇员、职能部门和价值流中其他公司的强烈反对。因为个人、职能部门和其他公司的合法需要与价值流的相应部分会产生冲突。向往获得精益企业的任何一个人，必须首先了解这些需要，并懂得如何去满足这些需要（参见后文“克莱斯勒公司的下一个挑战：建立精益企业”）。

个人需要

对大多数人来说，工作是实现自尊和保持良好财务状况的最基本的途径。因此，假设人们会愉快地接受使他们丧失工作机会的变化是十分可笑的。因为任何精益技术都会立即产生大量的过剩工人，并持续地减少劳动力需要，所以，工作问题是任何一个试图取得精益业绩并维持其成长动力的企业所面临的重要障碍。

在工作之外，我们当中的大多数人还需要一个职业。职业会给我们一种感觉：我们在增长我们的能力，“我们正在做着什么”。同时，我们需要一个“家”，以确定我们在工作中充当的角色。这些需要可以由一种职能（“我是一个工程师”），一个公司（“我是松下公司的职员”），甚至是一个工会（“我是一个钢铁工人”）等来

满足。但是价值流本身不会长久地满足这些需要。按照职能部门和公司的需要，特定的价值流当中，雇员的地位是与他所生产的产品的寿命紧密联系在一起的。

职能部门的需要

为了利用和扩充雇员的知识，公司必须将这些知识组织成为职能，如技术、营销、采购、财务和质量保证等。但是，这些职能所做的远不仅仅是积累知识这项工作，他们把知识传授给那些以此为职业的人，并不停地寻找新知识。在这样一个所谓的学习型企业里，知识在作业中被归集、系统化并得到使用。因此，职能在任何组织中都需要一个稳定的位置。

由于我们需要一定深层次的知识，而获取这些信息需要时间和精力，同时，它要具有内生可传播性（很多知识可以由一个雇员传递给另一个雇员），因此，职能专家感到对于他们的职能和知识系统而言，比对公司或整个价值流有更大的义务。但是，“关注于过程”作为组织取得精益的手段，需要公司具有高度的交叉合作职能。因此，今天的很多经理人把职能专家的职能当作障碍并不奇怪。

一些经理人和商业理论家不断倡导把职能成员分配到跨职能的团队以解决职能部门和生产之间的冲突。另外一些人建议弱化职能，或者将少数职能压缩到团队中，如产品团队内部的营销职能。所有这些方法都会在一段时期内起作用，但长期来看，都会削弱公司力量。

公司的需要

职责的定义越狭窄，公司越容易计算它产生的成本和收益，也越容易观察改进的结果。因此，价值链应当被分成几部分，使每个公司只对一系列狭窄的作业负责。

回顾一下大多数行业的历史，价值链经常在一家公司被纵向集中、整合，或者一个公司控制了组成这个价值链中的其他公司。这些实践是有意义的，毕竟，公司为了生存下去必须获得足够的收益。比起消费者的幻想来，价值链中公司之间不紧密的联系对公司的生存构成更为严重的威胁。因此，公司认为，控制比效率和顾客的反应更重要，这是可以理解的。对强大的公司来说，在困难时重新整合公司内部尽可能多的作业是自然而然的，而对于价值链上的每个公司来说，就会希望从它的邻居那里获取尽可能多的利润或收益。

三个行业传统的启示

由于存在这些相互冲突的需要，我们就很容易看出，为什么很少有公司获得最大效率、弹性和顾客的拥护。"过程重组运动"也同样不能在更长的时期内解决个人、职能部门和公司之间的矛盾。

要寻求解决问题的方法，看一下三种主要的行业传统是很有用处的，这三种行业传统是：德国的，美国的

和日本的。每一种行业传统具有不同的优点，它们努力满足个人、职能和公司的需要。传统的理论认为这三种传统是互相排斥的，这些传统存在的缺点是那些不可避免的交换的产物。我们不同意这种观点。在对德国、美国和日本公司广泛研究的过程中，我们认为存在第四种方法。我们认为，精益公司的模式会满足个人、职能部门和公司的需要，导致的结果将是与现存的传统相比给顾客提供更大的价值。

德国传统

德国工业的支柱在于对深度技术知识的高度关注，并组成定义严格的职能。个人通过职务的提升在职业生涯中发展。公司则在技术职能中储存适当的知识，以巩固它们在价值链中的地位。

这种关注的结果就是公司拥有了深入的技术知识和全球性的竞争能力，这些知识和竞争力体现在提供客户化的产品并取得非凡的业绩上。德国传统的缺点在 20 世纪 90 年代非常明显，它对交叉职能合作充满敌意。例如，戴姆勒－奔驰公司生产“奔驰”汽车需要的时间是丰田公司组装和生产同档次的“凌志”汽车所需时间的 3 倍，这主要是由于公司的技术部门不能相互沟通造成的。戴姆勒－奔驰公司生产出耐用的高档汽车，但在生产过程中利用了太多的劳动力，而对可生产性的关注过少。几乎在所有德国工业里都存在类似的问题，消费者不再以高价格来买客户化的产品，因为这个高价格来源于系统内生的无效率。

美国传统

个体，一直是美国的社会中心。20世纪初，缺少强大的职能和工艺传统，供应商不愿与装配商合作，是美国引进持续的现金流管理和大规模生产的主要原因。

但是，极端的个人主义创造了其自身的需要。在第二次世界大战后，经理人需要简便的职业教育（如MBA），以及独立于特定职能（如融资）之外的普通专家。在价值链上的每一个公司，都以个体的方式活动，努力建立起自己的领地而不是强调合作。

结果，美国工业逐渐变得和德国工业一样职能化。

个人主义传统削弱了美国作为世界上最有效率的生产者的地位

但是，它的自我保护愿望，而不是追求技术知识的愿望，造成了美国的实用第一主义。同时，在困难时期，存在着特别明显的“每个公司都为自己”的倾向，而这种倾向极大地减少了美国公司思考整个价值链的能力。虽然，美国人愿意脱离雇主和传统公司之间的关系进行创新，这种做法给新生行业如信息学、生物工艺学等领域带来了真正的优势，但是，这种极端的个人主义却导致美国丧失了它在有效生产上的领先地位。

日本传统

日本人强调公司需要，这毫不奇怪，这是上百年来公司和雇员、大公司和小的供应商及代理商之间的封建传统义务的结果。政府政策强调了这个重点，它着重于

产品而不是个人消费。日本传统的巨大好处是大公司集中关注价值流整体需要的能力。这个价值流不会受到职能范围、职能内部的职业道路以及价值链成员之间为了获得高于其他人优势而持续不断的争斗的阻碍。

但是，对公司过分关注所造成的相应弱势，在一段时间里也变得明显。例如，尽管在管理技术上占有很大优势，但是，技术职能在大多数日本公司很弱。因为大多数工程师的职业着眼于交叉职能的团队，着眼于研究产品和提高生产工艺。他们在应用已有知识方面越来越出色。但是，新知识的创造被削弱了。因此，现在许多由商业化和产品改进来推动的日本公司（从汽车行业的丰田公司到消费电子行业的松下公司)，很大程度上已经明白了要从根本上产生创新产品和工艺思想。

索尼公司（Sony）是个例子。近年来，这个公司在它的历史上第一次认识到，近期没有明显的产品突破，要保护其竞争地位必须采用精益技术来降低日益上升的成熟产品线的成本。当然，我们赞成一个公司在任何时间采用精益技术。但是，除了变成精益公司以外，索尼公司必须明了其核心技术职能的弱势。

日本系统另一个内在的弱势是维护封建关系已经变得比对市场变化的反应更为重要。在过去的 5 年当中，那些大量出口的日本公司本该重新部署产品，以使它们在某一特定地区的产量与那个地区的销售量更为接近，而不是投资于额外的国内生产能力以便生产同样的产品系列。这就是为什么当日元走强后，很多公司（包括典型的丰田汽车公司）会发现自己处于困境。

职业、职能和公司的新模式

对今天的经理人而言，最大的挑战就是将个人、职能部门、公司和价值链的需要同步，从而使它们生产出精益企业的全部效率；同时，确实地提高个人的机会、职能力量和成员公司的内在价值。达到这种均衡需要新的管理技术、组织形式以及共同努力的原则。

改变职业道路

如果说我们这些年来学到过任何关于价值链的东西，那就是为了使价值链有效、顺利地流动，个人必须完全投入到价值流特定的系统当中。旧有的劳动力分配使产品穿梭于部门到部门之间，现在，必须进行劳动力重组，才能使由很少的员工组成的精英小组可以使价值流动毫无瓶颈和障碍。类似地，新产品开发的职能分析家必须将他们专注的任务放在一个团体里来看。

但是，存在一个问题：一个人如果持续不断地被分配到交叉职能的团队，就会被要求放弃其自身的职业道路；同时，关键的职能部门也面临着能力和重要性的丧失。当个人和职能受到流线型工艺的威胁时，这些工艺将不再会是流线型的。

解决的办法是，职业道路在集中于特定的价值流（产品组）和职能部门知识积累之间进行转换。这些职能必须包括新工艺管理职能（取代工艺技术和质量保证），并对公司从上到下的每一个人慢慢灌输工艺前景。

在新职业道路上，个人的知识会长进，但在一段长期时间内，他对价值链的注意力不会转移。使这个模式发生作用的是人力资源部门的主要任务，这将保证每个人有一个内在职业——这是吸引和留住员工的关键。

改变职业道路的理论与矩阵组织无关，在这种组织里，每个人有两个老板。在这种模式下，生产的领导者根据个人对生产的贡献评价其业绩，但是，职能部门的领导者业绩的评定是其个人回到部门时才进行的。由人力资源的职业计划者、部门的领导人、生产的领导人共同决定员工下一步应该去哪儿。

本田公司在日本和北美应用这个方法，尤其是对工程师。当一个工程师加入本田公司时，他要通过一个转换，这在日本公司非常普遍。在最初的几个月，从生产线上开始，然后是在市场、生产计划和销售部门的短期训练。于是，本田公司的实践改变了工程师的分配形式，把他们留在了生产小组里面。在本田公司，年轻工程师的第一个长期任务就是在生产开发小组进行常规的技术计算。这项任务持续的时间是开发活动的年限，有时会一直持续 3 年。

当精益进程威胁到个人和职能部门时，这种精益进程不会持续很久

这个工作结束后，年轻的工程师被分配到技术部门的技术专门小组开始技能提升的过程。作为这个阶段的一部分，每个人分配到一个高级的技术任务，涉及对公司想要掌握的新工艺或新能力的研究。然后，工程师被

重新分配到开发小组，开发新产品，利用他新掌握的知识，从事更为复杂的技术任务研究。通过这项开发训练，工程师回到技术部门的“家”中，开始新一轮的学习—应用—学习的循环。

把职能部门变成学校

今天，大多数公司的职能部门存在的问题就是它们执行了错误的任务。在精益企业，职能部门充当两个主要角色。第一是充当学校的角色。它们系统地总结现有知识，寻求新知识，并把这些授予它们的成员，让这些成员把时间花费在创造价值的过程当中（参见后文“尤尼帕特公司：把职能变成学校”）。

部门的第二个角色就是充当向导（这是最好的实践），比如说，采购或销售，并列出适合在价值流长期合作的公司的清单(如果是采购部门,则是指供应商)。与价值链中的其他公司一起,职能部门也应该制定规则,规定它们如何一起工作去解决公司之间的问题,并建立行为编码,这样,一个公司就不会剥削另外一家公司。

那么，谁在实际中执行着职能部门传统意义上的控制任务呢？交叉职能的产品开发和生产小组应当选择供应商、开发产品以及检查例行的生产活动。例如，传统的采购部门，应当界定与供应商持久关系的原则，列出合理的供应商名单，并努力

日产公司在英国的工厂通过帮助供应商改进关键生产流程，把最糟糕的供应商变成最佳的供应商

持续提高每个供应商的业绩。新产品开发小组应当执行采购部门传统的决策工作，以便去获得在特定目标下，以目标定价从特定的供应商那里获得的处于寿命期限内的产品的具体数量。

日产公司在英国的工厂的经验提供了引人注目的例子：当采购部门重新思考其任务时，会发生什么情况。1989 年，因为日产公司的几个供应商没能及时交付可使用的元件，中断了生产，导致它为欧洲市场设计的第一款车 Primera 在投放市场时遇到了严重的问题。英国的正常措施本来是替换这些供应商。但是，日产公司英国的采购部与日产公司研发中心一道，在很长一段时期内，把日产公司供应商发展小组放到每个供应商内部，以改进他们的关键程序。日产公司的理论是制定高标准，并在如何达到这些标准上给供应商提供建议。两年以后，当日产公司开始生产一种叫做 Micra 的新型车时，这种方法使日产公司的子公司中最差的供应商转变成了最好的供应商。

其他职能部门的作用是什么呢？市场销售定义了与顾客和/或分销商之间持久的关系原则，并发现合适的合作伙伴。传统的销售任务如销售特定产品，确认定单，安排发货等成为产品开发和生产小组的工作。技术职能定义了最好的技术实践，并把它教给技术人员。它也寻求新的能力，如减少产品重量的新型原材料。通过这些工作，技术职能部门由于找到了解决现有产品和工艺技术缺点的新方法而拓展了专门技术。它也可以把新知识应用于产品的下一代或完全的新产品中去。产品开

发团队执行所有常规的工程任务，解决以往已经为类似产品解决过的问题。

最后，一项新的工艺管理的职能（在大多数公司还不存在）包括：定义管理交叉职能团队和持续的生产流程的规则，这个持续的生产流程包括质量控制；教给产品开发和生产部门的领导者如何应用这些规则；不断地寻找更好的方法。旧有的生产内部的部门结构（压模、喷漆、装配、质量控制）消失在负责生产系列产品的持续流动的生产团队中。

当职能成为正在创造价值的生产小组的“支持”时，令人感到矛盾的是，比起既要思考又要做事而分散注意力的情况下可能得到的知识来说，每个部门都获得了一个更为深入和更有连贯性的知识基础。而且，这个知识基础与公司的长期需要具有更强的相关性。因为，在这个过程中，被分配到创造价值任务的部门的成员提出了要求部门回答的新问题。用这种方式持续不断地应用知识，正好克服了所有智力活动中被隔离开来时所产生的抽象化趋向。

公司应关注更加细分的领域

今天，大多数公司做了太多的工作，并且大部分做得很差。在精益企业领域，在价值流上的公司将会从事一系列更为细分的工作，只有这样它才能做好。

例例如，作为装配商的公司，可能会发现他不再需要去设计或生产其产品的主要构成系统。因为产品开发（与供应商和代理商合作）和最终的装配是其最终的技

能所在。元件系统的供应商可能会发现他不再需要制造系统内的部件，因为对整个系统的设计（与客户和其他供应商合作）是他的竞争优势。新的公司可能会去设计构成部件，制造单个的部件和提供服务，如清洁设备，这对被关注的公司来说是有形的。由于日本工业长久以来应用这种方法，所以，日本的公司比美国公司和欧洲公司的垂直集合程度更低，而许多美国工业和欧洲工业，从航空工业到汽车工业直至各种家用电器，则排在其后。

同时，由于价值流的起伏不可避免，不具有稳定性，所以任何公司都需要参与到涉及不同模式的几个企业中以获得稳定性。除了获得稳定性之外，公司还需要参与一系列涉及产品和服务的流动，以便从具有不同思维方式的公司那里学习。这是获得持续改进的关键。

行为的新模式

对精益企业来说，为了一起工作，确保生存，它们必须研究制约它们行为的新理论。冷战般的关系对于今天大多数处于价值链中的公司来说极为普遍。如果东西方之间仅仅是简单地互相信任，没有人相信冷战会结束。同样，公司之间可以简单地通过信任消除敌意，这也是难以置信的。

那些在公司之间的所有和平协商的安排，不但使建

立在公平行为和程序上的协定成为原则，而且使每一方可以证实另一方是可以持续交易到最后的。后一种情况一旦出现，由于每个人都可以看到正在进行的情况，信任自然而然产生。

在价值链中获得合作尤其困难。每一种流程都需要一个领导者，这个领导者制定决策，组建公司，把成员公司的所有要素都组合到一起，并领导进行整个企业流的合并分析。不幸的是，在公司利用其领导地位从上游和下游获得的优势方面，它的经验是一片空白。而且，压倒一切的期望使得这些领导者会以这种方式持续这种行为。

企业必须制定一套规范以保证员工行为一致

很明显，规范价值流行为的理论会因产品特点和成员公司的熟悉程度不同而存在差异。但是，在目标成本（决定顾客愿意为某种产品支付的价格，并进行向后的工作来确定这个产品如何制造才能产生收益）、可接受的经营业绩水平、持续增长的比率（和成本的减少）、分析成本的统一会计制度以及分割成本和收益的公式上，一定要有一个明确的协议。

在每种情况下，一个流程中的公司必须讨论整体的活动、每个个体活动的业绩要求、经营的证实程序和收益公式。它们必须在从事这项工作以及采取详细的、每个人都认可的、公正的互动作用之前，去做这件事。这是日产公司正在努力去做的。

1986年，当日产公司在英国建立生产线时，它无

法把其主要的供应商从日本带过来（它的生产量最初很小，为了回报英国政府的成立基金，它已同意制造国产化水平很高的汽车）。但是，最初被选为供应商的欧洲公司对日产公司的承诺兑现程度并没有把握。日产公司会不会利用日本的成员取代它们呢？日产公司对欧洲供应商的承诺在下一次经济衰退后还会存在吗？

为了消除这些疑惑，日产公司努力地建立并维护它与供应商关系的规则。这包括一个对供应商的永久承诺，努力使他们持续提高；在供应链中，明确每个供应商的角色；对整体价值流降低成本的总体考察；出现问题时及时帮助提高生产的承诺。这些规则说明了日产公司帮助不熟练的经销商改良而不是剔除他们的决策，这项决策对其他的供应商是一个有利的信号，并加强了集团追求精益企业的能力。

只要价值流中的公司包括领导者接受一系列明确的原则，下一步，就是互相的证实。每一个公司的活动必须透明，这样，上游和下游的合作者才能证实所有的任务是以充足的形式完成的。达到这个目的的方法是持续的“审计”过程，类似于公司目前在供应商质量保证技术上采用的审计办法，这样的审计，必须合作并在多方面实施：客户—供应商和供应商—客户。这意味着产品开发和生产过程中秘密的终结，并更加深入地运用作业成本法，这样，所有活动的间接成本获得了完全的理解，并使间接成本大幅度减少。

公司成员间最难的争议涉及到他们各自的生产能力和创造性，而不是它们各自的边际收益。一些成员也许

会对另外的成员说："你的边际收益实在太低，成本太高，因为你无法在产品开发和生产过程中应用精益技术。我们不会为你的低效付钱。"或者，他们会说："看来你无法为我们共享的产品提供下一代工艺的关键部件。解决这个问题，或去找一家新企业！"

现在，也有关于虚拟公司的主张，因为在虚拟公司中，价值流各成员进出自由，具有"即插即兼容"的特点，可以节省日常的各成员交互协作的巨大成本。这种设置有利于新兴行业的发展，因为新兴行业的产品差异化和市场需要受到巨大的不可预见变化的影响。但对大多数商业活动来说，虚拟公司的主张是可怕的。

同样，不同于日本垂直的序列系统，日本序列系统的成员通过互相持股来加固他们之间的关系。精益企业成员不像序列系统的成员，如果合作者没法提高他们的业绩或拒绝披露他们的状况，精益企业的参与者一定能自由地离开。

精益企业的战略

精益企业的公司必须把利用它们的集体竞争优势的最好机会作为目标。但其战略思考必须包括新的因素，以完善和支持职业、职能、公司和共同拥有企业的新理念：如何发现尽可能多的业务来维持良好的合作关系。只有基于这种合作关系，才能取得优异业绩。

我们注意到，从一开始，精益企业从本质上来讲，就是以越来越少的资源创造越来越多的价值。这种业绩飞跃，需要每个员工和公司联盟的齐心协力。在价值流当中的所有公司，必须共同决定必要的劳力、空间、工具以及时间的数量。通过解雇那些不创造价值的员工，精益企业的每个成员可以集中力量完成自身的工作。使用过多的人员、空间、工具和时间来实现和维持精益企业价值流是不可能的。

当然，当生产的收益得以实现后，随便处置雇员和同盟者肯定会破坏持续的收益。雇员会自然而然地把保护自己看得比价值流更为重要。而且，解雇上千名员工的企业面临着激怒公众的风险，这会导致政府更大的限制它们精简劳动力的能力。

在创建精益企业的过程中，企业必须寻求任何一种可能的方法以保证员工的工作机会

那么，公司怎样才能避免大量的裁员呢？一种方式就是通过降低价格、节约成本使最终消费者受益，以提高销售或从精益程度较差的企业手中夺取市场份额。（很明显，个体供应商，特别是在西方，目前还无法把其降价所带来的收益传递到最终消费者手中。而精益企业则肯定能做到这一点，这也是精益企业之所以重要的另外一个原因。）另一种方法是加速产品开发来扩大现有的产品种类，并为核心技术创造新市场。

很明显，并不是在每一个行业内的每一家公司都可

以维持它所有的工作岗位。一些成熟行业的公司可能不得不裁减工人或放弃供应商。但是，在创立精益企业的过程中，如果公司努力寻求任何可能的方法以保留雇员的工作岗位，这会使员工更容易接受不可避免的裁员。

奖励

跨行业的公司齐心协力地实现精益企业的努力和为多余雇员寻找新工作的努力达到的成效，会比政府设计的任何行业政策好得多。精益企业持续努力提高它们的生产力、灵活性和顾客满意度。这样，由精益企业控制的经济，最终可能避免社会动荡，这种社会动荡在新的生产体系取代落伍的原有体系时可能产生的。

如果这种惊天动地的工业生产方式的变革得以实现，大多数个人、公司和企业就会富裕繁荣。同样重要的是，我们会见证飞速发展的生产力和稳定的就业。这也正是我们长期苦苦寻找的、解决困扰着所有发达经济国家的经济滞胀问题的一剂良方。

卢卡斯公司：有或没有损害

卢卡斯公司（Lucas PLC）是英国一家主要供应汽车和航空工业中机械电子元件的供应商。它通过使用精益技术，在提高产品质量和及时配送方面

发展很快。但大约7年后，由于其关键客户没有同样地采取精益思考，致使这种进步在某些领域趋于停滞。并且，公司其他部分的运作开始滑坡，当卢卡斯公司的工厂经理和职能部门看到这种状况是对他们实力的威胁时，他们抑制了这种变化。

卢卡斯公司是最早采用精益技术的英国公司之一，它在1983年聘用了伯明翰大学的约翰·帕纳比(John Parnaby)作为一个新的生产改进部门的主管。帕纳比很快在卢卡斯公司引进了丰田生产系统的理论，并取得了令人鼓舞的成绩。例如，一个卢卡斯航空元件工厂削减了一半的时间和产品库存，一个卡车元件工厂库存周转率翻了一番，并使及时交货的订单由25%上升到98%。正是因为这些改进，卢卡斯公司开始克服它在客户当中“黑暗王子”的声誉。

但问题很快出现了。例如，一个电子元件的工厂利用了精益技术以后，因为它的大客户罗弗公司(Rover)和福特公司还没有使它们的经营精益化，致使生产滑坡。所以，这些客户继续以一种不可预见的方式订货。为了解决这个问题，工厂不得不维持相对较高的存货量，这对精益生产极为不利。毫无疑问，工人们开始以存货作为一个安全网，精益工厂开始变得臃肿。

在卢卡斯公司内部，在提高效率改进的努力当中，新工艺改进的职能很快陷于与传统、垂直的职能(如市场、产品开发、技术和生产等)的冲突当中。

一个工厂安装了一条生产线以不间断地生产传动系统。但工厂忽视帕纳比的建议，技术部门买进并安装了一些昂贵的不灵活的机器，很难从一种元件的生产转换到另外一种元件的生产。因此，工厂不得不恢复到批量生产，存货和低效率很快增加。

在制造卡车元件的工厂，当产品设计部门拒绝建议时，卢卡斯公司的内部冲突也很明显。生产管理部门开发了一种新元件，这种元件承诺优于竞争对手提供的产品，但结果却是这种元件不能按要求生产。如果包括生产管理和生产技术的交叉职能设计团队已经观察到了这一点，这项冲突就会被避免。

由于受到内部、外部冲突的影响，帕纳比回过头来衡量他在卢卡斯公司内部构建精益思考的努力。20 世纪 90 年代，卢卡斯公司的主要市场受到了强烈的冲击，它的收益萎缩，内部管理混乱，并极大地减少了它的产品供给和员工薪水。据传闻，这个公司已经成了被兼并的目标。但 5 月份刚上台执掌卢卡斯公司的乔治·辛普森（George Simpson）一定会同这些问题斗争。作为英国汽车工业罗弗公司的总裁，他已经利用精益生产极大地提高了罗弗公司的竞争力。毫无疑问，他将努力使卢卡斯公司把 10 多年前就已经开始的精益革命继续下去。

克莱斯勒公司的下一个挑战：建立精益企业

在 20 世纪 90 年代初，我们结束了对《改变世

界的机器》的研究之后，我们决定尽可能少地评价克莱斯勒公司。我们认为，公司的经理们善于销售质量差的产品，却拙于产品开发、产品经营和供应链管理。我们对克莱斯勒公司的经理人在所有这些领域实施精益技术的誓言表示高度怀疑。

我们是大错特错了。实际上，克莱斯勒公司是在使用精益生产，而且，公司现在正在试图将价值链转换为精益企业，在克莱斯勒公司朝着这个方向努力的过程中，价值流的需要和个人、职能、组成价值流的公司需要之间的冲突变得非常明显。克莱斯勒公司开始意识到克服这些障碍是它的下一个重大挑战。

作为克莱斯勒公司靠近精益生产的一部分，公司重建了它的采购系统，系统内配置了交叉职能的团队平台，每一个平台着重于研究开发卡车或汽车的一条生产线。平台团队在部分上是巨大成功，因为克莱斯勒公司指定了传统职能部门领导者来领导每一团队，以使生产职能冲突最小化。例如，采购部经理也领导轿车团队。因此，如果一个部门行动是一个平台团队的路障，团队领导人则可能威胁扣留所开发的产品来对抗职能领导人自己的团队。我们并不赞成其他公司采用这种方式，但这种方法确实改变了克莱斯勒公司长期以来的职能部门之间的仇视。

由于更好的设计，一批新产品在它们的市场份额中占据了控制性价格的地位，而且，生产成本大

幅度降低，使得克莱斯勒公司在1994年的收入几乎是所有日本汽车公司盈利的总和。而且，从构思一个产品到产品的投放市场，克莱斯勒公司所花费的时间极大地减少，1980年，这个数字是60个月，而Neon产品在1994年投放市场中只用了31个月。开发新产品和机车系统所占用的全职工程师的数量也从1 400人下降到700人。产品生产力的提高使为一辆车喷漆、焊接和装配所花费的工时数从原来的35个小时下降到22个小时。用于修补早期产品的时间和退货的数量也有所下降。

但是，这些成功并不意味着万事俱备。大多数平台团队的成员不断地离开他们最先的部门——技术部门的大本营。直到现在，小组成员对能成为具有清晰的和积极成果的生产的一部分而满意。但是，他们现在对职业发展途径的缺乏（这些团队不需要各种头衔的经理层级）以及技能的退化感到焦虑，这种退化是因为缺少与公司其他部门的同事交流造成的。克莱斯勒公司的挑战就是为这些雇员重新界定一个新职业，这个新职业可使他们在从事产品开发和生产的团队以及提高技能的工作之间轮换。

这种解决方式也会导致新问题的出现，如车体工程部门的取消所带来的影响。这个部门成了公司的主要障碍，它的消失在一段时间内造成职能技能的真空，而当时，汽车行业正在试验基于喷塑或喷铝的铝制车架上的车体技术。克莱斯勒公司害怕在

基础技术能力上落后，但不愿将先进的研发职能部门派去做与平台团队的实际需要无关的工作。因此，公司必须重新定义它的工程职能，这样才能在支持关键生产过程的同时，仍保有自己职能的生命力。

克莱斯勒公司也面临着重新定义其供应商关系的挑战，以便建立四种精益企业：小型轿车，大型轿车，微型货车，客车和吉普。公司也从其 20 世纪 80 年代后期的庞大混乱的2 500家供应商里面筛选出关键的 300 家长期合作伙伴，这样，因为公司生产增长迅速，所以，供应商愿意为克莱斯勒公司干活。克莱斯勒公司从第一天就将供应商纳入了自己的开发活动，并乐于倾听他们对改进设计和降低成本的意见。克莱斯勒公司也用新的系统取代了不友好的招标报价系统，在新系统里，公司指定供应商提供零件，并利用目标定价（设想顾客愿意为一辆汽车支付的价格，并计算分摊成本和收益）与供应商共同决定零件价格，以及如何加以实现。在一个产品的生命周期内，大部分资源是来自同一个供应商。

尽管取得了这些进步，克莱斯勒公司仍然在它的大部分零件上花费过大　问题不在于供应商过高的利润率，而是由于克莱斯勒公司本身同多数西方汽车制造商一样，没有能够让供应商成功地以最适合企业的方式运用精益技术。而且，克莱斯勒公司不得不和供应商设计损失共担原则，以使它们的关

系在下一次经济衰退时不会陷入“每个公司都为自己”的争斗中去

克莱斯勒公司的管理，积极地试图解决这些问题 董事长罗伯特·伊顿（Robert Eaton）和总裁罗伯特·卢茨（Robert Lutz）已经很清楚地表示，克莱斯勒公司在20世纪90年代的主要挑战就是设计并完善其自身的精益企业。

尤尼帕特公司：把职能变成学校

与大多数企业相比，作为试图精益努力的一部分，英国的尤尼帕特公司（Unipart）在将职能转变为学校方面的研究更为深入。尤尼帕特公司始建于1987年，此时，罗弗公司向其雇员出售了一批互不相同、高度自主的职能部门．尤尼帕特公司从而把这些职能部门转变为独立的分部，这些分部包括汽车零件生产、库存、分销、营销、尤尼帕特公司和其他汽车厂商零件的销售、信息系统和录像机的生产。

尤尼帕特公司的总裁约翰·尼尔（John Neill）推动了每个尤尼帕特公司职能成为独立的精益部门的进程，但是，很明显，汽车部件的生产部门是最成功的。它的生产汽车燃料箱和排气系统的工厂，学习了在英国的丰田公司和本田公司的工厂的精益技术，在1989年和1993年赢得了英国年度最佳工厂的荣誉。

当尼尔决定，汽车部件的生产部门应当将它的诀窍传授给其他部门时，他很快意识到，说比做容易多了，如自动地公开其运营历史。他也认为，如果不加以改变，尤尼帕特公司将不能提升实习领导的知识。而且，因为职能部门在一定程度上互相依赖，行动上的拖延会使公司无法获得尽可能大的精益

为了解决这些问题，尼尔建立了尤尼帕特大学 他规定，每个职能部门负责找出其所在领域的最好的实践做法，并在尤尼帕特公司内部形成惯例，然后传授给其他部门和员工。换句话说，每一个尤尼帕特公司的职能部门，连同它自己的“员工”，是一个专家中心。尼尔说：“通过这种讨论，我们与员工分享最好的、最有用的知识。”

例如，位于信息系统公司内部的信息技术系，负责更新尤尼帕特公司内部的 IT 技能，而位于生产公司内部的行业系，在向供应商和库存部门传授生产管理技术方面发挥着重要作用，这些技术来源于本田公司和丰田公司。例如，库存管理中，行业系必须传授库存部门如何与主要供应商合作，及时填写订单，从而削减库存的知识。

这些系的“主任”（他们当中的大多数是分部经理），组成主任小组，掌握大学的方向，确保问题，在公司范围内讨论，并发起研究解决这些问题的方法。最近，主任小组要求这两个系完成两项重大任务：研究如何挑选和发展自我管理的、基层的

团队领导人。为了完成这项任务，来源于行业和库存部门的团队访问了日本和美国以及丰田公司和本田公司在英国的公司。

"我们的目标，"尼尔说，"就是建立全球最好的精益企业。这意味着持续不断地将培训或者说是学习与公司的决策系统结合起来。"

团队领导人。为了完成这项任务，来源于行业和库存部门的团队访问了日本和美国以及丰田公司和本田公司在英国的公司。

“我们的目标，”尼尔说，“就是建立全球最好的精益企业。这意味着持续不断地将培训或者说是学习与公司的决策系统结合起来。”